

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
FLORINDO RHAONI PICOLI

GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
MARKETING: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS DE CURITIBA - PR

CURITIBA
2010

FLORINDO RHAONI PICOLI

GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
MARKETING: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS DE CURITIBA - PR

Monografia apresentada como critério parcial
de aprovação à disciplina de Pesquisa em
Informação (SIN119), do curso de Gestão da
Informação, setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná

Orientador: Professor Dr. Newton Corrêa de
Castilho Junior

CURITIBA

2010

Ter dados e conhecê-los é cultura. Saber processá-los transformando em informação é uma questão de sobrevivência. Saber usar a informação é a arte do poder.

Philip Kotler

RESUMO

Discorre sobre a relevância da gestão da informação na elaboração do planejamento estratégico de marketing. Argumenta que as instituições educacionais do setor privado, as quais ofertam cursos de nível superior, têm sido motivadas a planejar com maior empenho seus processos de marketing. Pontua a necessidade de realizar a correta identificação, coleta, classificação, armazenamento, apresentação, disseminação, análise e uso de informações de forma objetiva e condizentes com a realidade comercial. Busca identificar como o gerenciamento informacional contribui para o planejamento estratégico de marketing de instituições de ensino superior privadas. Utiliza o aporte teórico e pesquisa de campo como fonte de dados relevante a investigação dessa temática, caracterizando-se como um estudo exploratório de abordagem qualitativa. Realiza entrevistas em ambientes educacionais para coletar informações destinadas a averiguar a pertinência de um modelo elaborado a partir de considerações teóricas. Efetua a análise e interpretação dos dados coletados e compara a prática organizacional com os apontamentos da revisão de literatura. Observa que existe consonância entre a teoria e a *práxis* averiguada, resultando em um modelo de gestão da informação considerado pertinente para o planejamento estratégico de marketing de instituições de ensino superior privadas.

Palavras-chave: Gestão da informação. Marketing educacional. Instituições de ensino superior privadas. Planejamento estratégico de marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	-	PROCESSO PARA GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES	14
FIGURA 2	-	CICLO INFORMACIONAL	15
GRÁFICO 1	-	NÚMERO DE MATRÍCULAS NA GRADUAÇÃO	21
GRÁFICO 2	-	NÚMERO DE IES PRIVADAS	22
FIGURA 3	-	O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	30
FIGURA 4	-	AS CINCO FORÇAS QUE ATUAM EM UM AMBIENTE COMPETITIVO	33
FIGURA 5	-	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	36
FIGURA 6	-	PRINCIPAIS ELEMENTOS DE UM <i>MIX</i> DE MARKETING.....	37
FIGURA 7	-	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	42
FIGURA 8	-	PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING	45
FIGURA 9	-	MODELO TEÓRICO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PERTINENTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	51
QUADRO 1	-	COMPARAÇÃO ENTRE AS AÇÕES DE GERENCIAMENTO INFORMACIONAL INERENTES AO DESENVOLVIMENTO TEÓRICO E A PRÁTICA REALIZADA NAS IES SELECIONADAS	70
FIGURA 10	-	MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO, COMPLEMENTADO, PERTINENTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE IES PRIVADAS	73

LISTA DE SIGLAS

APC	– Associação Paranaense de Cultura
ENADE	– Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ESIC	– Escola Superior de Gestão Escolar e Marketing
FIES	– Financiamento Estudantil
IES	– Instituições de Ensino Superior
IESPP	– Instituto de Ensino Superior Pequeno Príncipe
IGC	– Índice Geral de Cursos
INEP	– Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	– Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	– Ministério da Educação
PR	– Paraná
PROUNI	– Programa Universidade para todos
PUC-PR	– Pontifícia Universidade Católica do Paraná
SIM	– Sistema de Informação de Marketing
UNIFAE	– Centro Universitário Franciscano do Paraná
UP	– Universidade Positivo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 INFORMAÇÃO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA	12
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	14
2.3 MARKETING	16
2.4 MARKETING EDUCACIONAL	18
2.5 O CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	20
2.6 O MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS	23
2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PERTINENTE ÀS IES PRIVADAS	28
2.7.1 Missão	30
2.7.2 Análise do ambiente	31
2.7.3 Estabelecimento de metas	34
2.7.4 Formulação de estratégias	34
2.7.5 Elaboração do programa de marketing	36
2.7.6 Implementação	40
2.7.7 <i>Feedback</i> e controle	41
2.8 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO MARKETING	41
2.8.1 Sistema de informação de marketing (SIM)	43
2.8.2 Gerenciamento informacional no planejamento estratégico de IES privadas	46
3 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO	50
3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO	52
3.2 COLETA E AQUISIÇÃO DA INFORMAÇÃO	52
3.3 CLASSIFICAÇÃO E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO	53
3.4 APRESENTAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	54

3.5 ANÁLISE DA INFORMAÇÃO.....	55
3.6 USO DA INFORMAÇÃO	55
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO O OBJETIVO	56
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO A FONTE DE DADOS E OS PROCEDIMENTOS DE COLETA	57
4.3 SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES.....	59
4.4 ANÁLISE DO CONTEÚDO	60
5 RESULTADOS	61
5.1 VERIFICAÇÃO DA PRÁTICA DE GERENCIAMENTO INFORMACIONAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE IES PRIVADAS.....	61
5.1.1 A Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR)	61
5.1.2 A Universidade Positivo (UP).....	64
5.1.3 O Centro Universitário Franciscano do Paraná (UNIFAE)	66
5.2 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS ESTUDOS REALIZADOS.....	68
6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	76
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICES	88

1 INTRODUÇÃO

A busca por atender as necessidades e desejos dos consumidores tem se tornado uma das maiores preocupações das organizações na atualidade, visto que somente dessa forma elas poderão manter-se em um mercado cada vez mais competitivo. Para tanto, as práticas de marketing tem sido amplamente aplicadas, pois se pautam em identificar e oferecer às pessoas exatamente aquilo que elas anseiam, gerando uma relação que congrega satisfação e lucratividade.

A identificação dos anseios de um grupo em específico possibilita estabelecer quais produtos e/ou serviços são adequados aos seus interesses e que direcionamentos devem ser adotados por determinada organização. Para que isso ocorra, torna-se necessário coletar, classificar, analisar e utilizar um conjunto de informações pertinentes.

O correto uso da informação como base para elaboração do planejamento estratégico de marketing tem sido uma preocupação constante também no âmbito educacional, principalmente no que tange as instituições de ensino superior privadas. Isso se deve, principalmente, ao acirramento da concorrência nesse setor, o qual visualizou nos últimos anos a ampliação do número de instituições, instigadas pelos programas governamentais que promovem acesso de alunos à educação de terceiro grau.

Mais do que simplesmente coletar dados para desenvolver ações destinadas a conquistar e atrair discentes, as instituições de ensino superior precisam delinear, de maneira clara, quais informações, e a maneira de utilizá-las, são pertinentes a sua estratégia de marketing.

A partir desse contexto, este estudo discorre sobre os elementos de gestão da informação condizentes com a elaboração do marketing por instituições de ensino superior privadas. Para tanto, verifica como ocorre esse inter-relacionamento, preocupando-se, ainda, em averiguar a consonância entre o que pontua a teoria e a realidade prática.

1.1 PROBLEMA

O crescente surgimento de novas instituições de ensino superior e a facilidade de acesso as mesmas tem causado forte concorrência nesse setor. Tal realidade, que ocorre em âmbito nacional, tem como reflexo a competitividade verificada localmente.

A medida que o tempo passa, escolas, faculdades, universidades e outras instituições educacionais reconhecem cada vez mais que enfrentam problemas de marketing. O declínio do número de alunos potenciais, matrículas, contribuições e donativos e outros recursos para enfrentar os custos são alertas sobre a dependência das mesmas em relação ao mercado que atendem. (KOTLER; FOX, 1994, p. 18).

Isso tem gerado, segundo Las Casas e Las Casas (2008), a necessidade de desenvolver e aplicar técnicas mercadológicas para conquistar alunos, os quais contam a cada dia com maiores possibilidades de escolha, principalmente quando se trata de realizar um curso de nível superior na iniciativa privada. “Identificar e conhecer o cliente passou a ser uma atividade premente para as instituições que buscam resultado – seja ele financeiro, de volume, de alunos, de imagem, de acessar novos mercados.” (VIEGAS, TITTANEGRO, 2008, p. 133).

A realização dessa atividade torna necessária a definição de conteúdos informacionais adequados e relevantes destinados a formular estratégias de marketing e atrair o público-alvo, visto que “as pessoas tendem a formar imagens das escolas baseados em informações freqüentemente limitadas e, mesmo, imprecisas.” (KOTLER; FOX, 1994, p. 58).

Com base em tal conjuntura, busca-se investigar: qual a contribuição da gestão da informação no processo de planejamento estratégico de marketing de instituições de ensino superior privadas?

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho de conclusão de curso divide-se em um objetivo geral e três objetivos específicos abaixo explicitados:

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a contribuição da gestão da informação no processo de planejamento estratégico de marketing de instituições de ensino superior privadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar na literatura estudos pertinentes que tratem do uso adequado de informações para o planejamento estratégico de marketing de instituições de ensino superior;
- b) Averiguar a existência de consonância entre aspectos teóricos acerca dessa temática e o que efetivamente é realizado na prática por instituições de ensino superior privadas;
- c) Organizar um modelo de gestão da informação que seja adequado ao planejamento estratégico de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo sobre o uso adequado da informação para a área de marketing educacional é ainda pouco explorado. No entanto, as instituições de ensino, principalmente em caráter superior e privado, passam a visualizar a importância de desenvolver atividades capazes de torná-las competitivas. “Na era da informação, saber administrar conhecimento e gerar vantagem competitiva com base em dados é um importante diferencial entre as instituições.” (BOAS, 2008, p. 187).

Kotler e Fox (1994, p. 24) ressaltam que “marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados.”

A necessidade de realizar a correta utilização e gerenciamento das informações para realização do marketing possibilita investigar de que forma ocorre essa correlação no âmbito da educação superior, permitindo ampliar conhecimentos nessa área e suscitar reflexões que podem contribuir para minimizar preconceitos, os quais apontam as práticas mercadológicas como incompatíveis com a missão educacional. “Esse processo é criticado por muitos administradores mais conservadores, devido a crença de que uma instituição de ensino, por ser ética, não deve ter posturas comerciais mais agressivas.” (LAS CASAS; LAS CASAS, 2008, p. 24).

Além de proporcionar esclarecimentos, o desenvolvimento de uma pesquisa acerca dessa temática permite comparar aspectos teóricos e de ordem prática, possibilitando verificar como o gerenciamento de informações contribui para o planejamento estratégico de marketing, permitindo, assim, realizar inferências e organizar um modelo que sirva de direcionamento a demais instituições de ensino superior privadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar este estudo e o alcance dos objetivos, apresenta-se na seqüência a literatura pertinente a esta pesquisa.

2.1 INFORMAÇÃO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA

Elemento essencial e presente em qualquer ação do nosso cotidiano, desde a transmissão de impulsos sensoriais até a interpretação e análise exigida para efetuar tarefas complexas, é a definição básica para o termo informação, descrita por Carvalho e Tavares (2001). “Se formos imaginar um mundo sem informações, chegaremos a um ponto de abstração tal qual descobriremos que tudo a nossa volta é informação.” (CARVALHO; TAVARES, 2001, p. 3).

Ponjuan Dante (1998) destaca que, independente da cultura ou país, têm-se observado a crescente e determinante importância que a informação passou a representar para os indivíduos da sociedade, uma vez que ela é capaz de impulsionar perspectivas de desenvolvimento. Para Marchiori (2002) um dos fatores que levam a valorização da informação, enquanto recurso, é a vantagem competitiva que pode ser proporcionada a pessoas, grupos, produtos, serviços e atividades.

Le Coadic (1996, p. 5) retrata a informação como uma representação dotada de sentido, ou seja, “é um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc.”

Tal concepção também é apresentada por Davenport e Prusak (1999, p. 4) ao descreverem que “o significado original da palavra „informar” é „dar forma a”, sendo que a informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*.” De acordo com os autores, a base para esse processo é a significação de um conjunto de dados, os quais têm seu valor agregado por meio da interpretação e utilização para um objetivo específico. Davenport (2003) observa que o conceito de informação está intrinsecamente relacionado ao de dados, visto que ambos são componentes complementares.

Sordi (2008, p. 7) caracteriza dados como uma “coleção de evidências relevantes sobre um fato observado”, que uma vez manipulados, organizados e consolidados, a partir de um propósito, são capazes de gerar informação. Similarmente, Beal (2008, p. 11) revela que “transforma-se dados em informação agregando-se valor a eles”, pois estes nada mais são do que registros estruturados. Tais considerações também foram retratadas por McGee e Prusak (2003, p. 24):

a informação não se limita a dados coletados; na verdade a informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados podem ser limitados. Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

Para Beuren (1998, p. 32), a informação é formulada com base em dados e voltada a auxiliar a tomada de decisão na resolução de um problema específico ou alcance de um objetivo estabelecido, ou seja, “sabe-se que o valor da informação repousa em seu uso final, isto é, seu valor está diretamente associado à redução da incerteza derivada do uso da informação.” Barros e Tenório (1999, p. 17) argumentam que “a informação tornou-se um instrumento essencial de apoio a decisões, sendo um elemento de valor não apenas operacional, mas também estratégico para as organizações.”

De acordo com Carvalho e Tavares (2001, p. 3), a informação é fator imprescindível ao funcionamento e existência de qualquer organização, pois as “organizações alimentam-se de informações. São elas que lhes dão sentido, que lhes direcionam o caminho, que lhes garantem a sobrevivência.”

Choo (2006, p. 27) avalia que “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que a organização faz”, e que, justamente por isso, deve ser utilizada de modo inteligente, direcionada a possibilitar maior capacidade de percepção e discernimento dos atores organizacionais, de modo que suas ações se tornem mais racionais e decisivas.

Segundo Alvarenga Neto (2008), o uso da informação no ambiente organizacional está essencialmente voltado para o processo de tomada de decisão, cabendo, portanto, estabelecer mecanismo de gerenciamento informacional voltados a garantir a relevância e pertinência do conteúdo a ser utilizado.

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

“Obter a informação correta na hora certa, na forma/meio correto e endereçá-la à pessoa certa” é, segundo Alvarenga Neto (2008, p. 41), o propósito que direciona ao gerenciamento eficaz da informação, principalmente como processo capaz de fornecer resposta aos problemas das organizações.

Para Davenport (1994, p. 98) a gestão do conteúdo informacional é a chave para o sucesso de qualquer organização, pois possibilita uma correta orientação dos processos e maneira que devem ser realizados, devendo, assim, pautar-se na “definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenagem, distribuição, recebimento e uso das informações.”

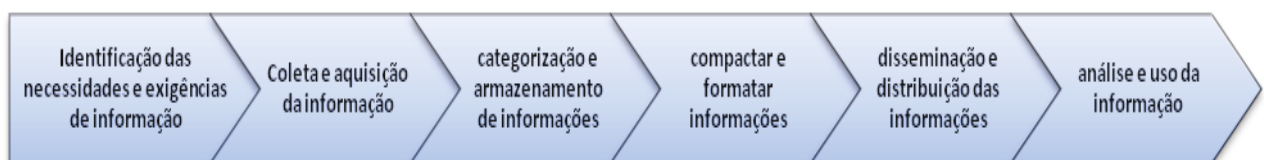


FIGURA 1 - PROCESSO PARA GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES
FONTE: Davenport (1998)

De maneira similar, Beuren (2000) pontua que diariamente circula um extenso fluxo de informações nos mais diversos ambientes de trabalho, exigindo que estas sejam adequadamente geridas quanto a sua utilidade e importância, visando evitar descartes ou acúmulos desnecessários que gerem confusões ou conflitos durante a tomada de decisão. A sequência de tarefas do processo de gestão da informação são, segundo a autora, equivalentes a

identificação de necessidades e requisitos de informação, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, análise e uso da informação. (BEUREN, 2000, p. 68).

Tais tarefas também são discutidas por McGee e Prusak (2003). Para os autores a identificação de necessidades e requisitos de informação é a etapa mais importante dentro do processo, visto que, a partir dos interesses de uso, direcionam

que tipo e quantidade de conteúdo deverá ser buscado. Com base nesse delineamento, parte-se para a aquisição e coleta, onde são identificadas as fontes informacionais e estabelecido um plano sistemático para aquisição. Subseqüentemente, ocorrem a classificação, pautada na utilização e acesso que serão posteriormente realizados, e o armazenamento, que deve proporcionar o uso e recuperação. O tratamento e apresentação voltam-se a facilidade de entendimento. O desenvolvimento de produtos e serviços relaciona-se com a elaboração de elementos capazes de fornecer uma resposta a necessidade inicialmente identificada. Compete a distribuição e disseminação o direcionamento correto da informação aos indivíduos que dela necessitam para realizar a análise e uso efetivo.

Ponjuan Dante (1998) também elenca um conjunto de ações que se constituem como elementos essenciais à gestão da informação, as quais culminam em um ciclo informacional. Pautado nas atividades de geração, seleção, representação, armazenamento, recuperação, distribuição e uso, o ciclo destina-se ao desenvolvimento de um insumo útil e estratégico que pode ser eficientemente utilizado pelas pessoas, grupos e organização como um todo.

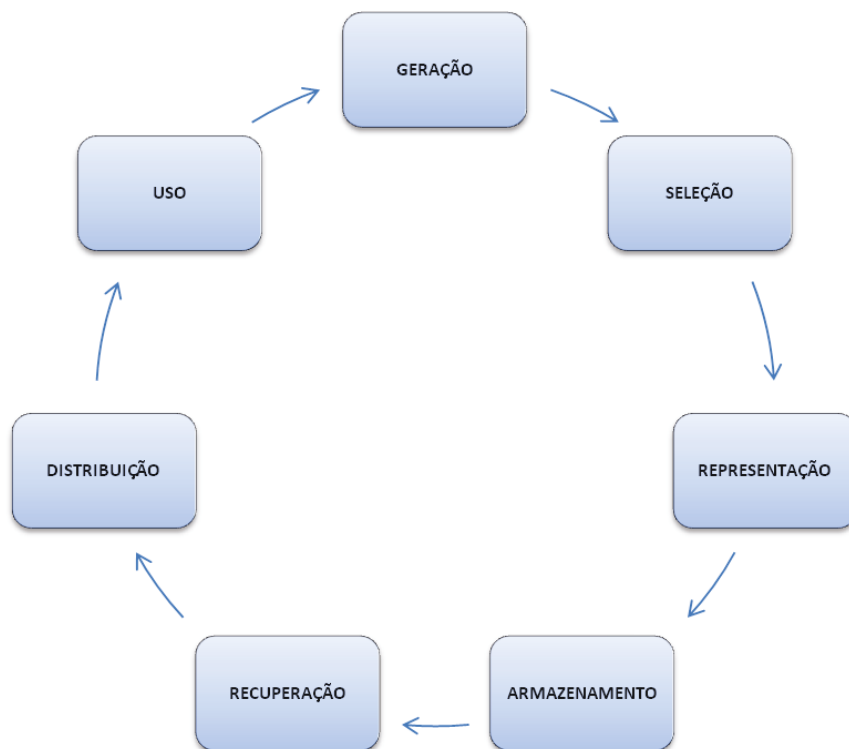


FIGURA 2 – CICLO INFORMACIONAL
FONTE: Ponjuan Dante (1998)

Tarapanoff (2006, p. 23) avalia que a gestão da informação pode ser definida a partir da aplicação do processo cíclico e esclarece que

o ciclo informacional é iniciado quando se detecta uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado. É um processo que se inicia com a busca da solução a um problema, da necessidade de obter informações sobre algo, e passa pela identificação de quem gera o tipo de informação necessária, as fontes e o acesso, a seleção e aquisição, registro, representação, recuperação, análise e disseminação da informação, que, quando usada, aumenta o conhecimento individual e coletivo.

Jambeiro e Silva (2004, p. 4) destacam que, devido a globalização, permanente busca de evolução e competitividade vivida pelo mercado, “cresceu a necessidade de captar, filtrar, tratar, recuperar, distribuir, disseminar informações, de tal forma que a gestão da informação passou a ser atividade vital para todas as organizações da sociedade, nos níveis internacional, nacional e local.”

Amaral (2007) ressalta que o gerenciamento informacional é necessário e condizente com as ações adotadas no contexto organizacional, principalmente no que se refere às atividades de marketing, uma vez que estas devem ser desenvolvidas com base na identificação e correta utilização de informações acerca dos fatores ambientais de mercado.

2.3 MARKETING

Derivada da palavra *mercari*, do latim, cujo significado refere-se a comércio ou ato de comercializar, o marketing é uma expressão anglo-saxônica que tem sua origem pautada na atividade comercial (COBRA, 1986).

Cobra (2009) revela que até meados de 1925 não havia efetiva utilização do marketing, visto que até essa data a orientação do mercado estava voltada à produção, ou seja, tudo que era produzido era consumido, não exigindo, portanto, a necessidade de preocupar-se com a realização de vendas. Essa preocupação, no entanto, surgiu entre 1925 e o início de 1950, quando se tornou preciso escoar os excedentes de produção e direcionou-se a ênfase ao papel do vendedor, o qual passou a ter que “convencer os compradores acerca dos benefícios dos seus produtos.” (COBRA, 2009, p. 4). Além da utilização de técnicas de convencimento,

os anseios do mercado tornaram-se a base para a elaboração e oferta de produtos, característica essa apregoada a partir da chamada era do marketing, cujo início se deu após a crise de 1929, visto que as organizações passaram a ter que disputar a preferência do consumidor e sobreviver em um mercado com baixo poder aquisitivo. A partir de então, os conceitos de marketing começaram a ser amplamente utilizados e evoluíram ao longo do tempo.

Viabilizar e facilitar o processo de vendas, no qual a organização desenvolve ações para oferecer produtos rentáveis e que sejam facilmente consumidos é, segundo Drucker (1975, p. 34), o propósito central que impulsiona o marketing, o qual “requer trabalho em separado e um número de atividades distintas. Mas é em 1º lugar, uma dimensão central de toda empresa. É a empresa toda, observada do ponto de vista do seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor.”

Para McCarthy (1978) trata-se de uma atividade realizada em um ambiente organizacional dedicada a elaborar produtos e serviços eficientemente e direcioná-los, de maneira correta, a todas as partes interessadas, atingindo, assim, os objetivos visados pela sociedade.

De acordo com a Associação Americana de Marketing (AMA, 2007) tal termo pode ser conceituado como uma atividade, desenvolvida nas instituições, pautada em “processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.” Para Kotler e Keller (2007, p. 4) “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele „supre necessidades lucrativamente“.”

Propiciar bem estar e o contentamento social, através das relações de oferta e demanda, é destacado por Richers (1991, p. 18) como intuito do marketing, definindo-o como

[...] atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos. O núcleo desta definição é a idéia de troca ou intercâmbio de quaisquer tipos de valores entre partidos interessados. Essa troca pode envolver objetos tangíveis (tais como bens de consumo e dinheiro) e intangíveis (como serviços ou mesmo idéias).

Para Las Casas (2001) a importância dos conceitos e da utilização do marketing concentra-se em buscar informações que forneçam suporte para produzir

e comercializar produtos e serviços de maneira eficiente, de tal maneira que sejam condizentes com as necessidades e preferências dos consumidores, subsidiando, dessa forma, a elaboração de estratégias voltadas a sobrevivência e crescimento das organizações frente ao acirramento da concorrência visualizada em diversos setores da economia.

Segundo Boas (2008) um dos setores que tem sido alvo de grande competitividade é o que abrange as instituições privadas de ensino, principalmente aquelas que ofertam cursos de nível superior, vislumbrando, portanto, um direcionamento estratégico pertinente a essa área, o qual é tratado pelo marketing educacional.

2.4 MARKETING EDUCACIONAL

O conceito de marketing educacional relaciona-se a adaptação dos estudos tradicionais de marketing - amplamente utilizados em inúmeros seguimentos do mercado - para as instituições de ensino. (BOAS, 2008).

Kotler e Fox (1994) destacam que as instituições tornaram-se conscientes da necessidade da realização do marketing quando seus mercados começaram a sofrer mudanças, nas quais os recursos passaram a ser escassos e difíceis de atrair, pois houve declínio do número de matrículas e aumento no número de concorrentes. Desse modo, a troca de valores tornou-se essencial para sobrevivência e sucesso dos ambientes educacionais que “devem conhecer seus mercados, atrair recursos suficientes, converter esses recursos em programas, serviços e idéias apropriadas e distribuí-los eficazmente aos vários públicos consumidores.” (KOTLER; FOX, 1994, p. 24). Complementarmente, Carvalho (2001, p. 8) define que

Marketing educacional é a aplicação de conceitos e técnicas de marketing, como pesquisa e sistemas de informação, processos estratégicos de segmentação e posicionamento e administração do composto de marketing, visando manter e conquistar alunos nos mercados-alvos selecionados, estabelecendo compromisso e ação responsáveis, coerentes com benefícios sociais que a administração de toda e qualquer instituição de ensino deve promover.

Boas (2008) revela que a aplicabilidade dessa ciência ao campo da educação só se torna possível porque o marketing é naturalmente empático, o que lhe permite atuar como uma “lente especial” capaz de visualizar as nuances de uma instituição de ensino, por meio de um olhar e pensamento sistêmico. Colombo *et al.* (2004) possui essa mesma opinião e destaca que a tarefa principal do marketing, voltado às instituições educacionais, é identificar os interesses e necessidades de seu público-alvo, transformando esses anseios em serviços oferecidos capazes de captar e manter alunos.

A pesquisa de reconhecimento das necessidades sociais visando a satisfação por meio do desenvolvimento e elaboração de serviços de educação que proporcionem crescimento e valor agregado, de forma ética em tempo e lugar condizentes, a um conjunto de indivíduos é apontada por Manes (1997) como essência do marketing educacional.

Martins (2005) considera que o enfoque na satisfação das necessidades é o elemento base para gerar eficiência e bons programas destinados a atrair e manter alunos, evitando assim que uma instituição entre em uma espiral de esquecimento. Esse esforço conduz ao posicionamento/comunicação com os usuários do serviço educacional, aspectos descritos como relevantes por Albarello (2008).

Para Trevisan (2002) é perfeitamente compreensível que o marketing seja essencial às instituições que têm responsabilidade pela educação, pois os alunos são a razão de existir delas, assim como a captação e permanência de clientes é fundamental para sobrevivência da maioria das empresas. A autora avalia tal concepção como favorável ao claro estabelecimento de uma missão educacional destinada a direcionar a elaboração de programas viáveis, pautados em preços coerentes e eficácia de comunicação.

Pestana (2003) defende que o ambiente escolar deve ser visualizado como uma empresa que, embora atue como foco irradiador de cultura e valores sociais, precisa preocupar-se com sua sobrevivência e competitividade, sendo ousada e valendo-se das técnicas e investimentos na área de marketing. Esse direcionamento deve ser orientado ao dinamismo, diversidade e competição de mercado, respeitando, evidentemente, as características inerentes ao serviço que é prestado, ou seja, a educação.

Em contrapartida, Trevisan (2002) relata que existem opositores os quais consideram a visão mercadológica como incompatível com a missão da educação.

Kotler e Fox (1994) revelam que muitos membros das instituições educacionais acreditam que estas devem estar “acima” do marketing, deixando-o apenas para empresas comerciais. “Eles sentem que os valores e técnicas educacionais estão em direção oposta dos valores e técnicas das empresas e que os dois mundos não devem ficar próximos.” (KOTLER; FOX, p. 31). Estas pessoas crêem, equivocadamente, que o único e exclusivo objetivo do marketing é a obtenção de lucratividade e que isso deprecia os interesses da educação, cujo objetivo deve estar voltado à oferta e geração de conhecimento, independentemente de questões financeiras.

Albarello (2008) esclarece que o marketing não está restrito ao âmbito de comercialização e defende que o no campo educacional as técnicas são empregadas para gerar conhecimento do público-alvo e moldar programas viáveis de acordo com os interesses verificados. “Não é um instrumento de venda, mas um mecanismo complexo para trabalhar com os desejos de consumidores cada vez mais exigentes.” (ALBARELLO, 2008, p. 113). Busca-se, assim, identificar requisitos de qualidade para que possam ser oferecidos e fazer com que os alunos se sintam integrados na instituição de ensino.

2.5 O CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Antes de avaliar as ações que norteiam as instituições de ensino superior, Albarello (2008) propõe a verificação do contexto histórico de expansão no qual elas se inserem. Os estudos do autor, pautados em dados do censo da educação superior no Brasil, revelam que no ano de 1960 havia cerca de 95 mil estudantes brasileiros matriculados no ensino superior. Entre 1961 e 1980 ocorreu uma acelerada expansão de matrículas, na ordem de 1,28 milhões, representando um crescimento de 1.340%, do qual a maior parte concentrava-se na rede privada. A década de 70 foi marcada por um crescimento desordenado no qual houve a multiplicação de faculdades e elevada preocupação com a demanda por alunos. De 1980 a 1994 o processo de expansão tornou-se menos acelerado, apresentando um acréscimo de apenas 20% das matrículas e diminuição de 3,5% no número de instituições. Em 1994 havia 851 instituições de ensino superior, das quais 633

encontravam-se na rede particular, e o número de matrículas nos cursos de graduação atingia a marca de 1,7 milhões.

Para Miranda (2006), a década de 90 pode ser sinalizada como um marco no ensino superior brasileiro, pois é a partir de então que este passa a ser visualizado como um negócio e começa uma acirrada disputa de mercado. Tal característica foi promovida pela ampliação do acesso ao ensino superior apregoada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996). Esse fato aumentou a concorrência num mercado até então adormecido.

O período de 1994 a 2002 é destacado por Albarello (2008) como de expressiva expansão do ensino superior no Brasil, visto que no último ano destacado encontravam-se matriculados 1,8 milhões a mais de estudantes em relação ao ano de 1994, verificando-se uma ampliação do setor privado. Os dados do INEP (2009) demonstram que essa tendência se mantém ao longo dos últimos anos, conforme ilustrado a seguir no GRÁFICO 1, levando conseqüentemente a um aumento do número de IES privadas, como verificado no GRÁFICO 2 na próxima página.

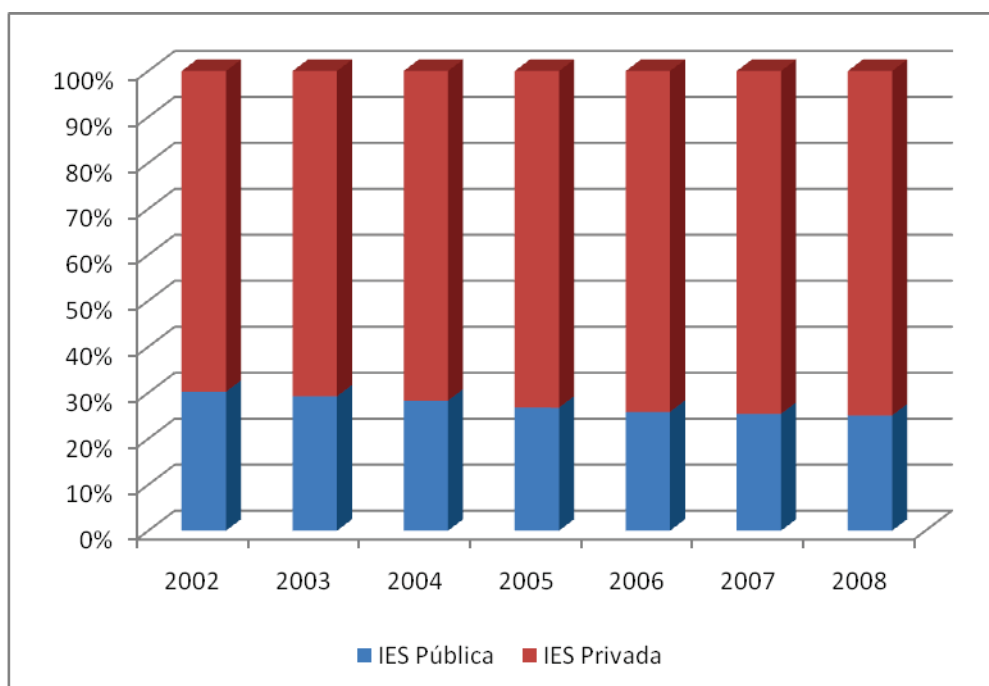


GRÁFICO 1 – NÚMERO DE MATRÍCULAS NA GRADUAÇÃO
FONTE: INEP (2009)

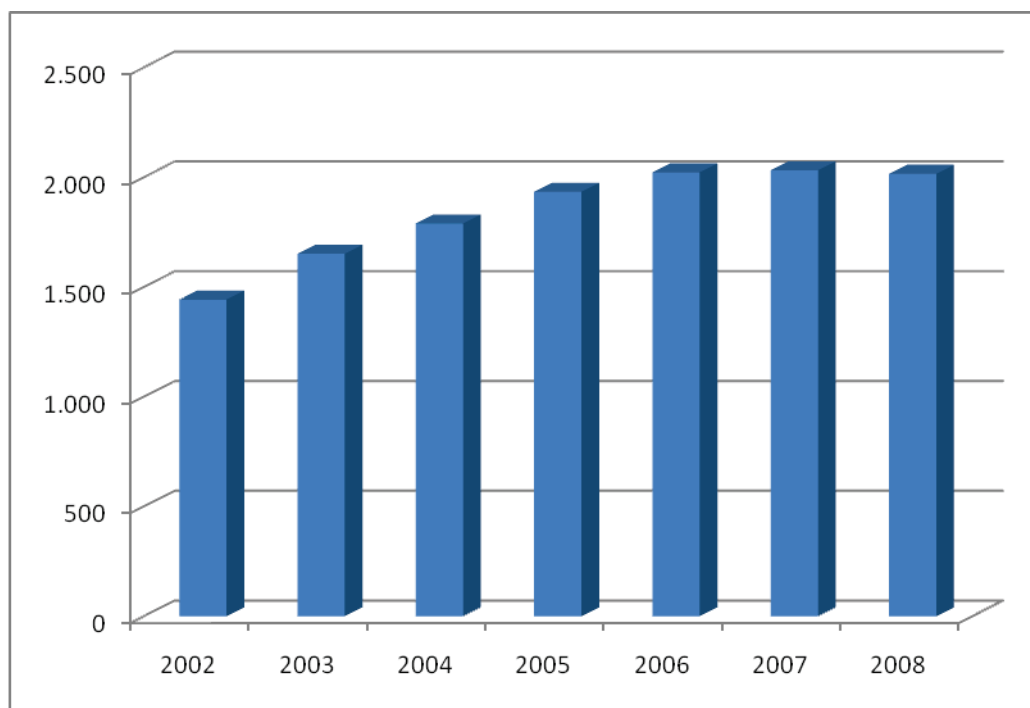


GRÁFICO 2 – NÚMERO DE IES PRIVADAS
FONTE: INEP (2009)

Alfino e Torres (2008) afirmam que esse crescimento está intrinsecamente relacionado às políticas do Governo Federal para o setor da educação superior, as quais se embasam na ampliação de vagas por meio da expansão da iniciativa privada.

Farah (2007) discorre que na tentativa de aumentar o número de pessoas inseridas no ensino superior o Governo desenvolveu programas de auxílio como o FIES (Financiamento Estudantil) voltado a proporcionar ajuda financeira a alunos matriculados em instituições com avaliação positiva perante o Ministério da Educação (MEC), além do PROUNI (Programa Universidade para todos) que possibilita que as instituições que participam do programa ofereçam bolsas integrais e parciais aos estudantes em troca de isenção de tributos.

Albarello (2008) qualifica essas ações como vantajosas, uma vez que viabilizam um maior acesso de pessoas de classes sociais menos favorecidas à educação, atendendo assim a uma demanda reprimida de alunos e levando ao aumento da concorrência entre as instituições de ensino superior (IES), fazendo com que tenham que se preocupar com a qualidade a ser ofertada.

Embora gere vantagens, Alfino e Torres (2008, p. 244) alertam para um fato ocasionado por essa situação: “O número de vagas ofertadas vem crescendo mais que proporcionalmente em relação ao número de inscritos e ingressos nas IES.” Isso tem levado à queda da relação candidato por vaga e conseqüente aumento de vagas remanescentes, sinalizando que a oferta não condiz com a real demanda do mercado. Dados do último censo da educação superior (INEP, 2009) revelam essa realidade ao demonstrar a existência de 1.442.593 vagas ociosas para cursos de graduação em instituições de ensino superior privadas.

Esse número tem aumentado gradualmente ao longo dos últimos anos, levando Albarello (2008, p. 96) a afirmar que tal contexto tem causado impactos no modo de agir das instituições, haja vista que agora devem preocupar-se com aspectos relativos a “perfil da clientela, natureza dos processos formativos (conteúdos e tecnologias), relacionamento com outros agentes e presença de novos entrantes compartilhando seu espaço de atuação.”

Complementarmente, Alfino e Torres (2008) avaliam que o mercado educacional brasileiro sofreu grandes alterações nos últimos anos e têm enfrentado novos desafios, principalmente no que tange a ampliação do número de instituições privadas, algo que vem acirrando a competitividade e levando a necessidade de buscar formas de sobrevivência pautadas em investimentos e ações de marketing.

2.6 O MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

O acirramento da concorrência no setor educacional é caracterizado por Faria (2002) como principal razão para que as IES se dêem conta de que devem funcionar como empresas ou elas podem desaparecer do mercado.

Bastos filho (2004) avalia que a grande ociosidade de vagas em diversos cursos também tem direcionado para essa mentalidade, o que leva a crer que os consumidores estão mais rigorosos em suas escolhas devido a gama de opções, buscando, portanto, um pacote acadêmico completo que lhes proporcione qualidade, comodidade, preço e demais fatores direcionados a suprir seus desejos.

Las casas e Las Casas (2008) corroboram essas considerações e destacam que essa realidade reflete principalmente no setor privado, no qual há maior concentração dos cursos e alunos.

O setor privado tem uma característica diferenciadora das instituições públicas. A busca de alunos requer uma necessidade de considerá-los como clientes. Com o aumento da oferta, os estudantes têm uma variedade muito maior para sua decisão de compra, por isso as práticas comerciais tornaram-se até um fator de sobrevivência. As instituições de ensino passaram a ser prestadoras de serviços com vistas à obtenção de lucros em sua operação. De entidades filantrópicas, tornaram-se empresas comerciais. (LAS CASAS; LAS CASAS, 2008, p. 22).

Apesar dessa reflexão, Nunes *et. al.* (2008) pontua que ainda persiste em muitos ambientes educacionais a visão de que a educação deve ser gerenciada apenas por professores, acadêmicos e pedagogos e nunca por profissionais de mercado. Essa situação também é discutida por Faria (2002) ao afirmar que as instituições educacionais muitas vezes preferem permanecer presas aos seus programas tradicionais, agindo como se as necessidades de seus alunos nunca se modificassem.

Kotler e Fox (1994) também refletem acerca da letargia dessas organizações, arrolando que elas, geralmente, alteram-se lentamente frente às novas tendências e aguardam que eventos ocorram para tomar qualquer providência ao invés de centrar seus programas nas necessidades de seu público-alvo, ou seja, acabam sofrendo, conseqüentemente, de “miopia de marketing”.

Miranda (2006, p. 3) avalia que essa morosidade no mercado educacional ocorre, principalmente, devido ao fato de que “ao longo da história, as instituições se desenvolveram num ambiente tranqüilo, no qual a demanda era maior que a oferta e, portanto, o marketing não se fazia necessário”, levando assim ao seu negligenciamento. Boas (2008) completa essa afirmação ao eleger outros fatores que justificam a demora de resposta dos gestores do setor educacional aos estímulos do mercado:

O *timing* do mercado educacional é moroso, e o tempo de reação das organizações é letárgico por natureza. Como os processos educacionais demoram muito para se concretizar (um semestre, um ano, quatro anos), os profissionais do setor tendem a operar sob essa frequência. Logo, tornam-se lentos e hibernam seu intelecto em trabalhos pontuais e de baixa visibilidade, organizando semanas de curso, editando informativos, escrevendo protocolos cerimoniais etc. À margem do alto impacto de uma

campanha de vestibular, relaxam. Gastam um tempo precioso para analisar e preparar ações internas propostas pelo setor acadêmico e questionáveis quanto à sua efetividade. Daí a importância do estudo da ação. (BOAS, 2008, p. 260-261)

De acordo com Martins (2009), a observância para a necessidade de adotar novos conceitos e priorizar os interesses do aluno, tratando-o como um cliente valioso e que deve ser altamente disputado, já passa a ocorrer de forma mais rápida. Fato este que tem levado as instituições a utilizar o marketing de forma ativa, na tentativa de realizar melhores planejamentos, efetuar melhor divulgação e identificar os anseios do mercado, diferenciando-se de seus concorrentes. Visualiza-se, no entanto, deficiências nos modelos adotados.

Boas (2008) observa que assim como as instituições compartilham das mesmas ameaças e desafios, ocasionados pela diminuição de discentes, elas também comungam de objetivos e estratégias parecidas, realizando práticas de marketing incompletas e extremamente similares. O autor descreve, por exemplo, que no ensino superior privado as ações ocorrem de maneira sazonal, ou seja, condicionou-se ao longo das décadas a captar alunos nos meses de outubro, novembro e dezembro por meio de um processo seletivo de vestibular, cuja preocupação não se pauta em identificar anseios ou estabelecer um direcionamento de público, mas sim em obter recursos destinados a equilibrar suas contas. Relata ainda que no mês de junho se inicia a pré-campanha de vestibular e o marketing surge como um dos assuntos no *campus* das IES, gerando atividades que são reinventadas, anualmente, a partir de zeros absolutos. Assim, o marketing sai da inércia, agências são contratadas, concorrências são abertas e busca-se, veementemente, o melhor posicionamento até que tudo seja deixado de lado e o assunto ressurgir na próxima estação.

Segundo considerações realizadas por Faria (2002) o erro das IES é que, geralmente, não possuem um planejamento de marketing ou ferramentas orientadas a essa prática, ou, quando as possuem, utilizam-nas de forma incompleta, aplicando um ou outro conceito. Kotler e Fox (1994) descrevem que se o marketing for realizado de forma descoordenada isso pode atrapalhar a instituição, dispersando o público pretendido e desperdiçando recursos equivocadamente.

Las Casas e Las Casas (2008) alertam também para outro erro que ocorre com frequência, o qual se trata da realização da prática de marketing por diversos

profissionais sem o reconhecimento de uma função específica para tal atividade, ou ainda, a organização de um departamento de marketing, que embora exista, atua de maneira desintegrada dos demais setores.

Nunes *et. al.* (2008, p. 10-11) revelam que a maior parte das instituições ocupa-se apenas de fatores voltados a comunicação, os quais se encontram, geralmente, “distanciados da gestão estratégica, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de produto e à formulação de preços, quanto menos da participação e, processos de trocas e de atendimento para alunos, professores, comunidade e *stakeholders*.” Essa limitação também é descrita por Las Casas e Las Casas (2008, p. 28), levando a defenderem que “a função de um executivo de marketing educacional é bem mais ampla e inclui praticamente uma inter-relação com diversas funções mercadológicas.”

Para Bastos Filho (2004) os administradores educacionais não podem esquecer-se de realizar um planejamento mercadológico de longo prazo, que se pautem em pesquisas e no estabelecimento de vínculos com seus possíveis mercados-alvo e se volte ao desenvolvimento de programas acadêmicos de qualidade, assim como em preços compatíveis com a realidade.

Nunes *et al.* (2008) avaliam que as IES que utilizam a função de marketing em sua gestão, freqüentemente, equivocam-se ao dedicar pouca valorização ao relacionamento e interesses de seus consumidores, dedicando-se apenas a promover seus cursos. Isso também é discutido por Albarello (2008, p. 93) ao relatar que há uma preocupação em “desenvolver cursos com equipe docente qualificada e currículo com conteúdo reforçado, esquecendo-se, no entanto, de perguntar ao aluno o que é importante para ele.”

Identificar as necessidades e desejos do mercado-alvo é, segundo Kotler e Fox (1994), a tarefa principal que uma instituição orientada ao marketing deve executar, ainda mais quando se trata de uma instituição particular, a qual precisa determinar como criar um amplo valor ao estudante, evitando assim que ele escolha um ambiente público ou matricule-se em um concorrente.

Alfino e Granemann (2003) defendem que o marketing educacional só ocorre de fato se estiver pautado na clara identificação das preferências e das características que alunos (enquanto clientes) julgam fundamentais. Las Casas e Las Casas (2008) descrevem que isso é possível por meio de um monitoramento

constante das necessidades dos consumidores, possibilitando assim satisfazê-los e atraí-los por meio de seus interesses.

Nunes *et al.* (2008) ressaltam que em meio as pressões e alta competição existente entre as IES privadas, torna-se primordial realizar uma inversão do antigo modelo de gestão educacional, o qual desconsidera a opinião dos alunos no processo de elaboração do planejamento, substituindo-o por uma sistêmica visão de marketing. Bravin (2009) intitula como insuficiente, questionável e inadequada qualquer ação que vise atrair a demanda do mercado educacional sem antes verificar os anseios existentes.

A correta utilização do marketing é, de acordo com o descrito por Bastos Filho (2004), o instrumento que o administrador educacional precisa para identificar e atender adequadamente os mercados-alvo. Para que as técnicas e conceitos resultem em ações efetivas, Albarello (2008) lembra que é preciso uma quebra de paradigmas e uma profunda mudança na cultura organizacional, levando todos a pensarem e agirem estrategicamente em termos de marketing, ou seja, não basta apenas criá-lo, mas sim adotar posturas profissionais e adequadas, utilizando-o como instrumento de transformação. O autor pontua que um trabalho bem feito de marketing exige que a instituição o compreenda em sua real abrangência e completude, por meio da reflexão e elaboração de questões relacionadas a planejamento estratégico, pesquisas de marketing, sistemas de informação e demais recursos inerentes a essa ciência.

Gomes (2008) descreve que em muitas IESs privadas está ocorrendo a profissionalização de setores como o de marketing educacional. Isso se deve a uma mudança de paradigmas que vem acontecendo, gradualmente, como fruto da alteração das relações entre consumidor e provedor, tal qual ocorre com as empresas que se adaptam ao conjunto de mudanças mercadológicas.

Galvão (2008) relata que os gestores passam a observar o papel diferenciado que a realização de um bom marketing pode gerar para a instituição, uma vez que isso torna seus programas e serviços mais atrativos ao seu público alvo. Martins (2009) identifica ainda um fortalecimento das relações entre as instituições privadas e aluno, onde as considerações deste último são valorizadas e visualizadas como forma de melhor atendimento e manutenção da lucratividade.

Os princípios gerenciais que abrangem o planejamento estratégico de marketing, a definição de metas e o estabelecimento de medidas para atrair e

atender eficazmente a demanda de discentes são vitais para atuar no competitivo mercado educacional, conforme sugerem Rocha e Granemann (2003, p. 13):

Entendemos que as IES privadas que desprezam os modernos princípios gerenciais tenderão a operar no vermelho, podendo culminar na bancarrota. [...] Reconhece-se que a habilidade de entender as técnicas de gerenciamento moderno agora é imprescindível para o sucesso de qualquer organização, logo, de uma IES privada.

Boas (2008, p. 262) atenta para o fato de que “o setor é novo e encontra-se em estado de desenvolvimento. É importante que os administradores educacionais compreendam que muitas fórmulas de sucesso provenientes de outras áreas não se adequam ao negócio educacional.” Para o autor a utilização do marketing é essencial, mas é preciso adaptá-lo à realidade de cada instituição. Galvão (2008) realiza a mesma reflexão e sugere que seja realizada uma análise da potencialidade do negócio e de sua atratividade no setor/mercado, para então delinear o conjunto de estratégias de marketing que proporcionarão sucesso à IES privada.

2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PERTINENTE ÀS IES PRIVADAS

Viegas e Tittanegro (2008) declaram que as instituições educacionais estão sujeitas às incertezas e instabilidades do mercado. Boas (2008) observa que para atuar nesse ambiente incerto e continuar com suas operações no futuro, as IESs privadas precisam adotar e dominar conceitos estratégicos de marketing, de tal forma que essa concepção esteja implícita nas diversas áreas da instituição, tenha sua viabilidade respeitada e seja clara para todos.

O marketing é, para Bastos Filho (2004, p. 2), a ferramenta que deve ser utilizada pela administração educacional “para mensurar a melhor forma de aproveitar seus recursos através do planejamento estratégico, possibilitando utilizá-los para atrair e suprir os desejos dos seus clientes.” O autor destaca ainda que

as universidades e faculdades que quiserem se manter ou se estabelecer num mercado tão competitivo deverão adotar posturas mais profissionais e adequadas aos novos tempos, tendo que sair da passividade em relação aos mercados-alvo utilizando o marketing como instrumento que auxilie a

administração educacional através do planejamento estratégico. (BASTOS FILHO, 2004, p. 2)

Segundo Raposo (2003), o marketing, sob o enfoque estratégico, está intrinsecamente relacionado com a organização como um todo em busca de respostas efetivas que possam delinear como alcançar os objetivos traçados, ou seja, trata-se de uma postura de ação gerencial a qual congrega um conjunto de decisões que combinam harmonicamente as dimensões organizacionais. Constitui-se, assim, de acordo com o descrito por Reis (2005), como uma atividade dinâmica, essencial à sobrevivência de uma IES privada, pois os esforços são planejados para enfrentar as modificações do ambiente de mercado a partir da elaboração de planos pertinentes que aliam as ferramentas de marketing com a visão estratégica do negócio.

Os direcionamentos são estabelecidos a partir dos propósitos da organização, o ambiente em que ela se encontra inserida e o mercado-alvo selecionado, sem se esquecer de avaliar quais são os recursos disponíveis (FERRELL *et al*, 2000). Examina-se, conforme descreve Trevisan (2002), os programas existentes para constatar quais devem ser mantidos, melhorados ou desativados, realizando, para tanto, um planejamento e ações voltadas a esse fim. Para Bronnemann e Silveira (2002) esse processo de análise deve estar orientado aos anseios do cliente e aos objetivos estratégicos da instituição.

Gomes (2008) ressalta um conjunto de fatores que devem ser claramente identificados pelas IES privadas na elaboração de sua estratégia de marketing, dentre os quais destaca a análise de oportunidades e ameaças concernentes ao mercado de atuação, o delineamento dos recursos e necessidades que se traduzem em forças e fraquezas, a formulação de metas pautadas nos objetivos básicos da instituição e a implementação adequada.

Tais aspectos também são apontados por Kotler e Fox (1994) ao destacarem a importância de se estabelecer uma missão institucional clara e de realizar uma detalhada avaliação do ambiente que forneça suporte para elaborar uma estratégia sólida e que possa ser efetivamente colocada em prática. Albarello (2008) sugere que esses aspectos essenciais devem ser planejados e realizados em forma de um processo seqüencial e integrado que direcione as ações estratégicas.

Kotler e Keller (2007) propõem um modelo pertinente às organizações na elaboração do planejamento estratégico de marketing, o qual inclui a definição da

missão do negócio, análise ambiental, estabelecimento de metas, formulação de estratégias, elaboração de programas de marketing, implementação e, por fim, o *feedback* e controle.

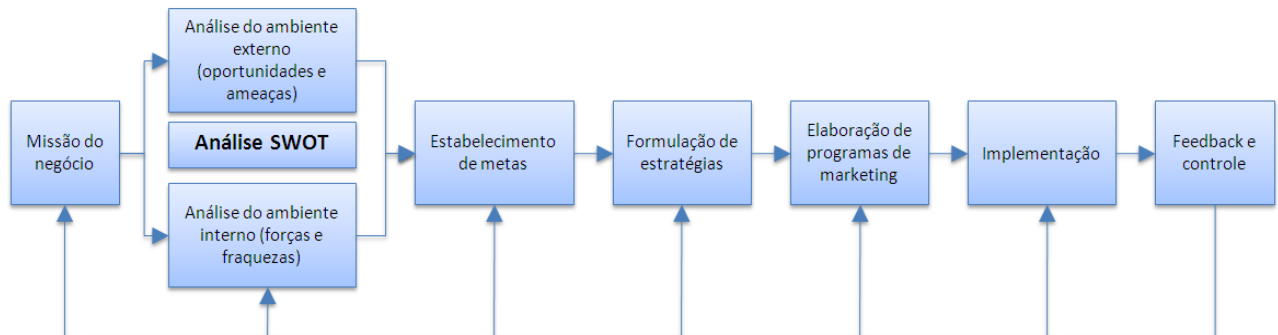


FIGURA 3 – O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING
 FONTE: Kotler e Keller (2007)

2.7.1 Missão

Segundo Albarello (2008), uma instituição existe para realizar algum propósito e é justamente essa característica que Kotler e Fox (1994, p. 148) definem como missão: “o propósito básico de uma instituição; isto é, o que ela está tentando realizar.” Ferrel *et al.* (2000, p. 22) observa que “a declaração de missão define uma organização e sua razão de ser, o que e quem ela representa, e os valores ou crenças que mantém.”

Bastos Filho (2004) elege a missão como ponto de partida para qualquer negócio, pois é a partir dela que se descreve o sentido de existência e dos objetivos almejados. Além disso, Trevisan (2002) a aponta como elemento primordial no processo de elaboração e condução das estratégias. Nunes (2008, p. 18) compartilha dessa concepção ao afirmar que “a declaração de missão de uma organização constitui a sua natureza mais essencial e direciona o seu rumo.”

O marketing, de acordo com Martin (2005, p. 116), fornece as ferramentas adequadas para “comparar o que instituição está realmente fazendo em relação a sua missão”, ou seja, aquilo que ela quer efetivamente entregar à sociedade. Isso se enquadra ao descrito por Kotler e Fox (1994) ao afirmarem que os propósitos estabelecidos por uma instituição educacional devem ser claros, viáveis, distintos,

motivadores, e dentro da realidade, de tal forma que satisfaça as necessidades e os desejos de seus consumidores dentro das restrições que circundam seu ambiente interno e externo.

2.7.2 Análise do ambiente

O alinhamento e a adaptação, frente às modificações ambientais, influenciam, de acordo com Kotler e Fox (1994), o grau de desempenho das instituições educacionais. Ferrel *et al.* (2000) considera a análise ambiental uma das etapas mais difíceis do planejamento estratégico de marketing, visto que exige esforços progressivos para realizar a coleta e organização de dados. Trevisan (2002) ressalta que as informações sobre o ambiente interno, mercado, públicos e concorrentes ajudam as instituições a traçar planos e monitorar as mudanças necessárias.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) pontuam que a definição da estratégia organizacional deve estar pautada na equivalência entre as oportunidades e ameaças concernentes ao ambiente externo, juntamente com os pontos fortes e fracos que compõem o ambiente interno. A análise conjunta desses fatores possibilita, segundo Porter (1986), que se realizem esforços voltados a melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo a favor da organização. Esse processo de avaliação torna-se “uma fonte de conhecimento e uma base de dados profunda e dinâmica, por meio da qual a organização acessa todos os seus públicos e desenvolve diversos pontos de contato para atuar em seu mercado.” (BOAS, 2008, p. 114).

O monitoramento ambiental pode ser realizado por meio da análise SWOT, definida por Kotler e Keller (2007, p. 50) como “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.” Segundo Ferrel *et al.* (2000) trata-se de um modelo que concentra informações estratégicas obtidas dos ambientes internos e externos da organização. Isso proporciona que a mesma, de acordo com o proposto por Etzel, Walker e Stanton (2001), capitalize suas forças principais, supere ou alivie suas maiores fraquezas, evite ameaças significativas e obtenha vantagens das oportunidades mais promissoras.

Ferrel *et al.* (2000, p. 34) definem oportunidades como “condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente afetada”. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) trata-se de fatores que devem ser explorados com vistas a obter competitividade estratégica. No que se refere as ameaças, Ferrel *et al.* (2000) intitulam-nas como barreiras que podem impedir o alcance dos objetivos organizacionais. Os autores inferem ainda que as forças e fraquezas referem-se a uma avaliação endógena. Essa concepção também é apresentada por Albarello (2008, p. 99) ao considerar que

pontos fracos são características internas da instituição que lhe imputa uma condição desfavorável no processo competitivo ou frente ao ambiente onde está inserida. Pontos fortes são características da instituição que lhe propicia uma condição favorável no processo competitivo ou frente ao ambiente onde está inserida.

O autor ressalta a importância de identificar claramente a realidade interna e externa para que as IES privadas realizem os ajustes necessários a se adequar da melhor forma possível ao mercado competitivo que se encontra em constante mutação, afirmando que “avalia-se o ambiente, pois qualquer mudança nele geralmente exigirá novas estratégias institucionais.” (ALBARELLO, 2008, p. 99).

Segundo Ferrel *et al.* (2000, p. 43) “o primeiro e mais amplo assunto da análise ambiental é a avaliação do ambiente externo”, visto que inclui um conjunto de fatores, dados e informações que auxiliam no direcionamento das atividades de marketing. Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) compartilham dessa opinião ao apontarem a avaliação exógena como forma de diminuir as incertezas e ambigüidades presentes no ambiente geral.

Bastos Filho (2004) comenta que mediante a descoberta das reais ameaças e oportunidades, oriunda da análise externa, obtém-se um melhor entendimento do meio competitivo em que a instituição de ensino superior está inserida. Para Porter (1986) a compreensão acerca da competitividade deve ser realizada a partir da identificação de cinco forças que englobam a interação da organização com seus concorrentes diretos, fornecedores, entrantes potenciais, compradores e substitutos.

Boas (2008) avalia esses elementos sob a perspectiva das IES privadas, definindo que os alunos são o público-alvo de uma instituição, ou seja, seus compradores; os professores e demais colaboradores do setor administrativo são considerados fornecedores, uma vez que a qualidade dos serviços prestados por

eles ajuda a formar a imagem institucional; as novas instituições de ensino que encontram-se em processo de análise pelo Ministério da Educação e pretendem se estabelecer no mercado podem ser descritas como entrantes potenciais; as atividades e programas que não estejam diretamente ligadas ao setor e que ocorrem fora do *campus* são apontados como substitutos; e a disputa por alunos entre as IES privadas delineiam a força relativa a concorrência. “Essas organizações representam, nesse espaço, a dinâmica da competição, com suas parcelas de mercado já conquistadas e estabelecidas.” (BOAS, 2008, p. 181).

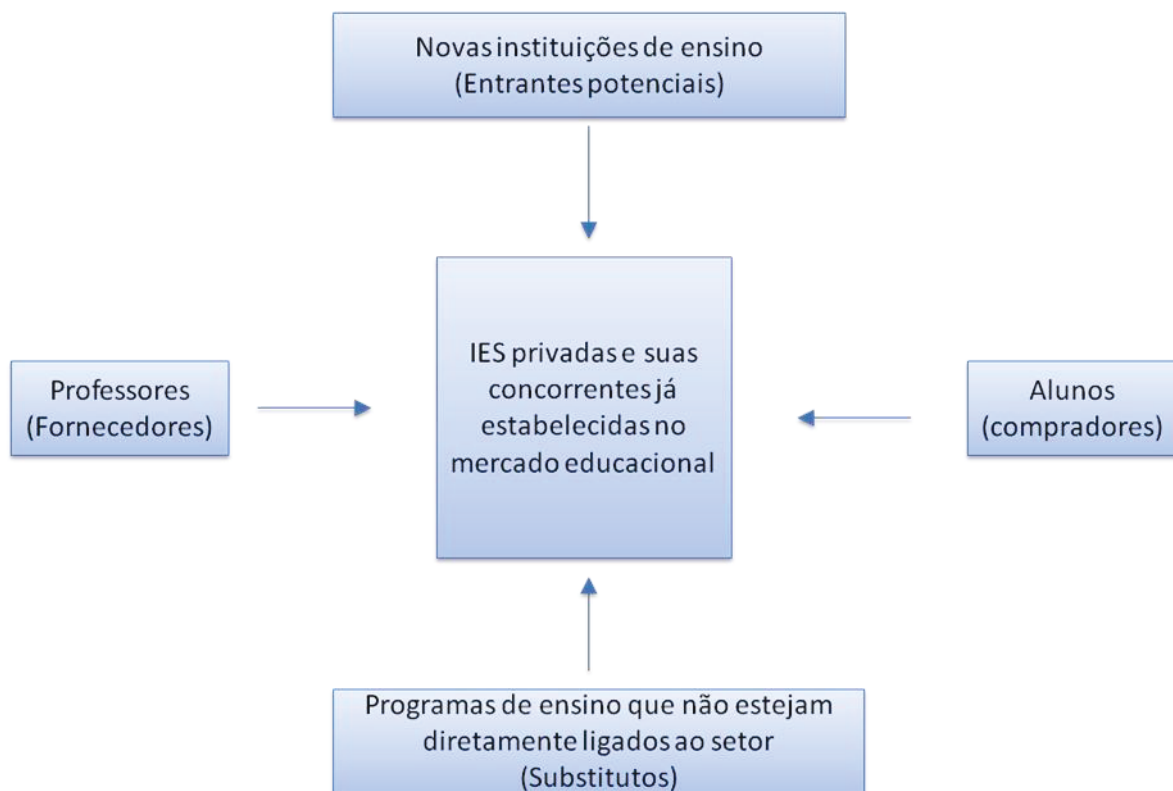


FIGURA 4 – AS CINCO FORÇAS QUE ATUAM EM UM AMBIENTE COMPETITIVO
FONTE: adaptado de Porter (1986, *apud* BOAS, 2008)

Conjuntamente com a análise dessas características, Albarello (2008) enfoca a necessidade das IES privadas evidenciarem suas competências distintas, identificando-as internamente por meio da correta especificação de suas qualidades (pontos fortes) e também de suas deficiências (pontos fracos). Ferrel *et al.* (2000) comenta que a avaliação crítica do ambiente interno é um aspecto essencial da análise ambiental, visto que busca estabelecer a relação entre o desempenho atual com os objetivos futuros a partir dos propósitos de marketing, pautando-se na alocação de recursos, questões estruturais, aspectos políticos e culturais, ou como

argumentam Kotler e Fox (1994, p. 103) “a instituição deve ter estrutura, pessoas e cultura para implantar suas estratégias.” Assim, “o marketing educacional deve incluir, da mesma forma, a idéia de voltar-se para o marketing interno, dotando a IES de novos padrões gerenciais.” (PERFEITO *et al.*, 2004, p. 13).

2.7.3 Estabelecimento de metas

Ferrel *et al.* (2000, p. 35) define metas como “declarações amplas e simples do que deve ser realizado pela estratégia de marketing”, ou seja, a principal função é fornecer direção para a tomada de decisão e orientar os objetivos. Estes, por sua vez, devem ser declarados de maneira quantitativa, ao passo que as metas são expressas qualitativamente. Kotler e Keller (2007) corroboram esse conceito ao descrever que se trata do delineamento do que a organização pretende alcançar e para o qual irá desenvolver um planejamento estratégico.

Kotler e Fox (1994) argumentam que o estabelecimento de metas está relacionada com a principal variável que a instituição pretende enfatizar. Albarello (2008, p. 100) avalia que “cada instituição tem um conjunto potencial de metas relevantes para selecionar”, como, por exemplo, atrair estudantes, aperfeiçoar a qualidade do corpo docente ou melhorar sua reputação, devendo, portanto, manter o enfoque e desenvolver ações específicas para alcançar a característica almejada.

2.7.4 Formulação de estratégias

A integração dos esforços que convergem para o cumprimento das metas e objetivos organizacionais é, de acordo com Ferrel *et al.* (2000), a base para a elaboração de uma estratégia de marketing. Bastos Filho (2004, p. 9) menciona que

é através dela que o administrador educacional trabalhará com os dados coletados, traçando seu planejamento de “combate” aos desafios internos e externos da organização, ou seja, ele testará e formulará meios que viabilizem os seus programas educacionais atuais ou até os eliminem, de acordo com as necessidades dos mercados-alvo; conhecerá a possibilidade

de implementação de novos cursos / serviços, trabalhando com as oportunidades de mercado na geração do diferencial competitivo.

Segundo Kotler e Fox (1994, p. 176) a preparação de uma estratégia de marketing exige o conhecimento profundo do mercado, definido pelos autores como “um grupo de pessoas que têm interesse real ou potencial por um produto ou serviço e a capacidade de pagar pelo mesmo.” Trevisan (2002) salienta que uma maior participação de mercado, juntamente com a capacidade de atendê-lo eficazmente, confere maior força a uma instituição.

Para Porter (1986) a definição de qual mercado atender e de como combater as forças que nele atuam deve estar pautada na formulação de estratégias genéricas, a qual ele divide em: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque. Na primeira situação o “custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.” (PORTER, 1986, p. 50).

No que tange a diferenciação, torna-se necessário ofertar um produto ou serviço que seja considerado pelo consumidor como único, de tal forma que isso proporcione “isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.” (PORTER, 1986, p. 52).

O enfoque, por sua vez, visa atender muito bem um determinado grupo de consumidores segmentados por mercado geográfico, linha de produtos comuns ou alguma outra característica que os agrupe e identifique. Isso não impede que as outras ações descritas sejam utilizadas, pois “mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.” (PORTER, 1986, p. 52-53).

Sob a perspectiva do marketing educacional, Bastos Filho (2004) pontua características das estratégias genéricas que podem ser aplicadas por IES. Segundo o autor, controles administrativos sobre todos os custos poderiam levar esses ambientes educacionais a diminuir o preço de suas mensalidades e gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes em uma estratégia de liderança no custo total. O desenvolvimento de cursos ou serviços inéditos poderia funcionar como uma ação voltada à diferenciação. O foco em atender um ou mais segmentos de mercado com

programas acadêmicos de melhor qualidade é descrito como premissa básica para a adoção da prática pautada no enfoque. A decisão quanto a formulação e escolha da estratégia depende, conseqüentemente, da análise ambiental realizada e das considerações obtidas.

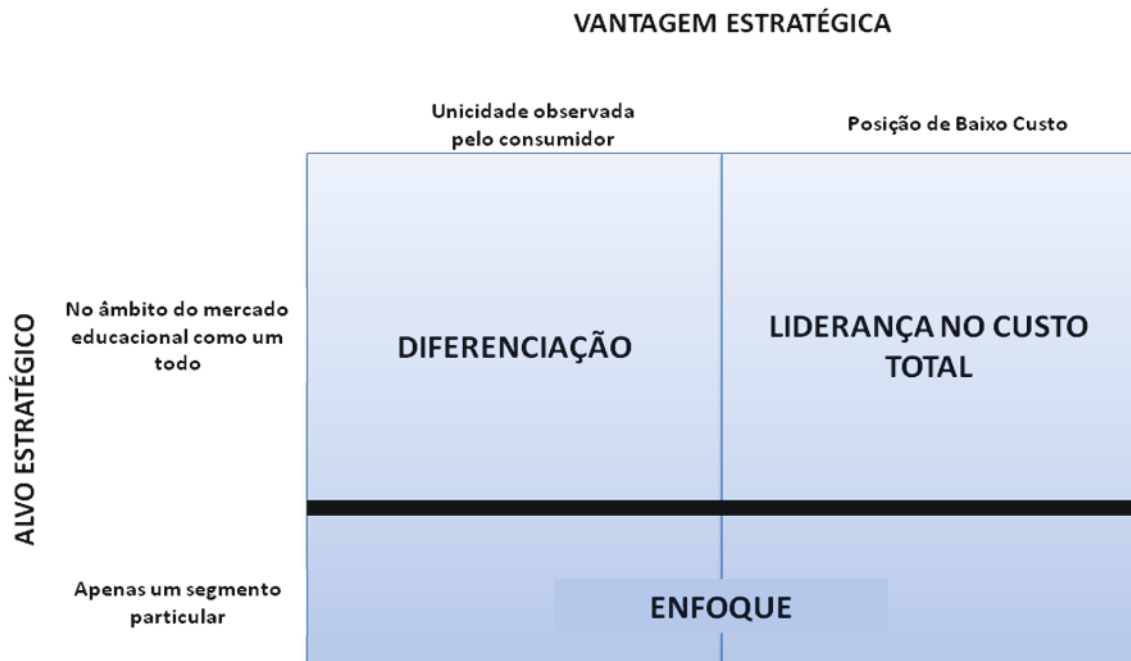


FIGURA 5 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS
FONTE: adaptado de Porter (1986)

2.7.5 Elaboração do programa de marketing

Uma vez definida a estratégia a ser utilizada, Kotler e Koller (2007) destacam que um programa detalhado de apoio deve ser elaborado para colocá-la em prática. Segundo Psillakis (2003) essa etapa consiste em delimitar o conjunto de aspectos que irão compor e nortear a implementação do que foi planejado. Questões como “o que deverá ser realizado? Quem fará o quê?” Qual a seqüência ideal de etapas? Quantas etapas ocorrem? Quais verbas serão necessárias?” (PSILLAKIS, 2003, p. 450) deverão ser respondidas. Para Bastos Filho (2004) deve estar claro qual será o produto ou serviço a ser oferecido, a que preço, em que lugar e de que forma será divulgado, ou seja, qual será o composto ou *mix* de marketing adequado. Complementarmente, Kotler e Keller (2007, p. 17) enfatizam:

o programa de marketing consiste em numerosas decisões quanto às atividades de marketing de aumento de valor a serem usadas. As atividades de marketing podem assumir muitas formas. Uma maneira tradicional de descrevê-las é em termos do *mix* (ou composto) de marketing [...].

“Composto de marketing é a combinação particular de variáveis de marketing controláveis que a instituição utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo.” (KOTLER; FOX, 1994, p. 181). McCarthy (1982) elenca quatro elementos principais para compor o *mix* e os classifica como “Ps” de marketing com foco no consumidor: produto, preço, ponto (distribuição) e promoção. Para Reis (2005, p. 24) tais componentes são “interdependentes e devem estar em perfeita sintonia entre si e com a estratégia da organização para proporcionar resultados eficazes.”



FIGURA 6 - PRINCIPAIS ELEMENTOS DE UM *MIX* DE MARKETING
FONTE: MCCARTHY (1982)

Utilizando o composto de marketing (produto, preço, promoção e ponto), a administração educacional, tendo realizado o planejamento estratégico de marketing da instituição, poderá trabalhar diretamente nele, priorizando determinados elementos em detrimento de outros, com o intuito de manter ou melhorar sua posição competitiva no mercado perante a concorrência. (BASTOS FILHO, 2004, p. 3)

O produto, segundo Ferrel *et al.* (2000), compõe o núcleo da estratégia de marketing. No entanto, os autores observam que é preciso compreender que se trata de algo além do que simplesmente um bem tangível, podendo representar serviços, idéias e até pessoas, ou seja, pode ser visualizado como “um conjunto de características e vantagens que têm a capacidade de satisfazer as necessidades e aos desejos dos consumidores, entregando, assim, benefícios valiosos”. (FERREL *et al.* 2000, p. 94). Dessa forma, o serviço educacional pode ser enxergado como um

produto, pois de acordo com Kotler e Keller (2007, p. 368) “serviços são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade.”

O serviço educacional é caracterizado como essencialmente intangível, visto que o consumo ocorre simultaneamente com a oferta, ou seja, os alunos consomem o conhecimento e a orientação dos professores (LAS CASAS; LAS CASAS, 2008).

Além da intangibilidade, Moreira (2008) destaca a perecibilidade, inseparabilidade e variabilidade inerente a educação, haja vista a constante transformação do conhecimento, a impossibilidade de separá-lo das pessoas que o detém e as diferentes formas de transmissão e captação que ocorrem de indivíduo para indivíduo. “Educação significa colocar a serviço. Implica uma atitude de servir – de o professor servir o aluno, a administração servir o corpo docente e discente.” (BRAVIN, 2009, p. 57). Para Silva (2008), o grande desafio das IES é identificar formas de tangibilizar esse serviço, buscando evidenciar a qualidade e avaliar sua efetividade, realizando também a constante atualização e procura por novos cursos e professores.

Independente do tipo de serviço, Reis (2005) considera que os métodos de atribuição de preço acabam sendo os mesmo adotados para os produtos, ou seja, são determinados com base nos custos, na demanda ou na concorrência, podendo, ainda, levar em consideração os três métodos. De acordo com Faria (2002), as decisões quanto a esse componente são importantes para as IES privadas, visto que elas dependem de receita para operar, realizando tradicionalmente a cobrança de um conjunto de taxas e mensalidades.

Las Casas e Las Casas (2008) observam que, na realidade brasileira, muitas instituições têm buscado competir mediante a redução do preço da mensalidade cobrada dos alunos e da maior facilidade de pagamento. Britto e Garcia (2008) também destacam essa situação, apontando ainda a maior flexibilidade gerada por meio de bolsas de estudo e outras formas de desconto, as quais acabam por possibilitar que uma parcela considerável da população obtenha um diploma de ensino superior.

Para Silva (2008) é importante que o administrador educacional defina mecanismos de incentivo para atrair alunos, além de cobrir os custos da instituição, devendo avaliar se o preço estabelecido é adequado ao público-alvo e de que maneira ocorre a reação em relação a esse fator.

A adequação com o público que será atendido também deve ser alvo de estudo do ponto de distribuição que trata da localização da Instituição de Ensino (SILVA, 2008). Rocha (2000, p. 10) define a variável de ponto como um conjunto de atividades voltadas a tornar o produto ou serviço disponível aos consumidores, e que, portanto, envolve “os canais de distribuição, os tipos e números de intermediários, a localização, o transporte e a logística.” No que tange, especificamente, as IES privadas, Kotler e Fox (1994, p. 311) destacam:

o fator mais importante do planejamento de instalações é como elas atenderão as atividades educacionais ali planejadas. As instituições educacionais devem também considerar o “aspecto” de suas instalações porque a atmosfera onde os serviços educacionais serão prestados pode afetar as atitudes e o comportamento dos consumidores. Frequentemente, as faculdades e universidades particulares estão conscientes do valor de ter um *campus* atraente.

Faria (2002) considera que a escolha do local e infra-estrutura, na qual o serviço educacional será prestado, deve propiciar melhor acesso aos mercados-alvo, levando em consideração a disponibilidade dos meios de transporte, a proximidade de instituições concorrentes e complementares, as características demográficas das diversas áreas, assim como os padrões residenciais e de trabalho da população local. Bravin (2009, p. 82) comenta que as decisões relativas a variável de praça ou ponto de venda envolvem questões de “quando, onde e como entregar serviços aos clientes, ao contrário do raciocínio simplista de que em serviços sua amplitude seja menor do que em bens”, exigindo, portanto, uma ampla avaliação e investigação por partes das IES.

A promoção, elemento que completa o *mix* de marketing, é definida por Rocha (2001, p. 10) como o conjunto de “atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores a comprá-lo.” Ferrel *et al.* (2000) a caracterizam como componente necessário para informar, ao mercado-alvo pretendido, as características e benefícios de um produto, utilizando-se dos elementos de comunicação de massa. “Uma comunicação efetiva requer alguns cuidados, como a escolha da mídia onde veicular a informação, das fontes mais apropriadas para se conseguir o retorno desejado, da mensagem que melhor comunicará as realizações.” (TREVISAN, 2002, p. 100). Para Faria (2002) esse processo não pode ser relegado ao acaso, exigindo, portanto, muita experiência

profissional, de tal forma que, no âmbito do serviço educacional, os canais e as mensagens sejam condizentes e adaptados às características do mercado no qual a instituição de ensino opera e pretende atingir.

Através da promoção é possível atingir mais pessoas e lugares e produzir maior impacto nas vendas. Quando falamos em promoção, estamos também falando sobre propaganda, mas não se trata de um anúncio irresponsável de um serviço. A propaganda deve estar de acordo com as regras da instituição e esta deve cumprir tudo o que for anunciado. Além disso, os responsáveis pelo Marketing das instituições educacionais devem identificar o perfil do cliente para captar os motivos da contratação de seus serviços e com isso tomar suas decisões. (SILVA, 2008, p. 12).

2.7.6 Implementação

Pestana (2003, p. 47) lembra que as ações e atividades estabelecidas no programa de marketing devem estar, necessariamente, direcionadas para a viabilidade de implementação, visto que “de nada adianta uma estratégia bem feita, com informações precisas e um planejamento sistemático, mas impossível de ser implementada.”

Bastos Filho (2004, p. 12) observa que para tornar efetivo tudo o que foi planejado, muitas vezes torna-se essencial que ocorra uma quebra de paradigmas e mudanças na cultura organizacional das IES, possibilitando, assim, que as transformações não aconteçam apenas no campo estrutural, mas também nas atividades, modos de percepção da realidade e relacionamento dos envolvidos no processo.

Para Reis (2005) o planejamento estratégico adquire significado no momento em que se vincula à ação organizacional. “Há, pois, necessidade de se deslocar do campo conceitual/teórico para o prático e este tem sido um dos maiores desafios dos administradores de IES.” (REIS, 2005, p. 30).

A implementação envolve, segundo Ferrel *et al.* (2000), as atividades que realmente executam a estratégia de marketing, por isso o foco, assim como na etapa de planejamento, deve estar voltado para o consumidor.

Martin (2005) descreve que é durante esse processo que se pode avaliar o grau de reação do público-alvo em relação às metas que foram delineadas. O autor salienta que isso possibilitará identificar o sucesso ou fracasso de alguma ação,

levando à oportunidade de realizar aperfeiçoamentos no serviço e melhor atender às necessidades do consumidor. Sendo assim, “ao implementar uma estratégia, as organizações não podem esquecer seus „públicos interessados” nem as necessidades deles.” (KOTLER; KELLER, 2007, p. 54).

2.7.7 *Feedback* e controle

Kotler e Keller (2007) destacam que à medida que o processo de implementação é realizado, a organização precisa realizar o constante acompanhamento dos resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo, os quais se encontram em permanente alteração, adotando novas metas e comportamentos adequados com realidade do mercado.

A fase de avaliação e controle do processo de planejamento é, para Ferrel *et al*, (2000), um fim e um começo. Em caráter de finalização, ocorre após a implementação da estratégia, pois a mesma se tornaria incompleta sem uma averiguação de seu sucesso e a elaboração de mecanismos voltados a revisá-la e aprimorá-la. No entanto, também atua como ponto de partida do processo de planejamento do ciclo seguinte, o qual deve levar em consideração as informações originadas do que foi anteriormente planejado e realizado.

2.8 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO MARKETING

Cobra (2009, p. 53) afirma que “a informação é a ferramenta-chave para a tomada de decisão em marketing”, pois é a partir da ordenação e uso de dados coletados a respeito do mercado e dos anseios do consumidor que se molda um planejamento estratégico destinado a atender a demanda existente.

Amaral (2007) considera impossível realizar atividades de marketing sem que haja informação, visto que ela é o insumo essencial que dá início e norteia o processo como um todo.

Para Schewe (1982, p. 66) “a informação é o fundamento e a maior fonte para solução de problema e tomada de decisão com que os executivos de marketing se defrontam diariamente”, sendo, portanto, o elemento de entrada em um processo decisório voltado a encontrar a melhor alternativa para uma situação específica.



FIGURA 7 - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO
FONTE: Schewe (1982)

O eficiente gerenciamento informacional é, segundo Schewe (1982), de vital importância para delinear as oportunidades de satisfação de desejos do público-alvo, pois permite transformar um conjunto de dados coletados em conhecimento útil e extremamente importante para o marketing. A informação atua, invariavelmente, de acordo com Camargo (1983, p. 40), como fator que possibilita

identificar uma necessidade, identificar o tipo de necessidade, identificar como essa necessidade pode ser atendida, identificar as diferentes opções de atendimento, permitindo o contato, a aproximação e abrindo condições para o diálogo comercial, consideradas apenas as propriedades diretas da informação no contexto do comércio.

Para Bittencourt (2005), o processo de identificação de anseios, definição de objetivos, coleta, interpretação e distribuição de informações, formam o processo de gestão informacional que possibilita entender o que os consumidores necessitam e permite que a organização estabeleça ações voltadas a colocá-la em melhores condições de competitividade.

A vantagem competitiva está relacionada, conforme observam Kotler e Keller (2007), com correto uso do conteúdo informacional resultante de um processo de gerenciamento, o qual converge em um sistema de informação de marketing que deve ser capaz de fornecer subsídios e direcionar a formulação de um planejamento estratégico condizente com a realidade organizacional.

2.8.1 Sistema de informação de marketing (SIM)

A redução da incerteza e a identificação de problemas e oportunidades são, segundo Cobra (2009, p. 54), o curso de ação que norteia a utilização de um sistema de informação de marketing (SIM), definido como “uma estrutura da interação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles, estabelecidos para criar um fluxo de informações capaz de prover as bases para a tomada de decisão.”

Kotler e Keller (2007, p. 71) ressaltam que além de agregar componentes humanos e ferramentais, o sistema de informação de marketing deve estar direcionado a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de conteúdos pertinentes a organização, de tal forma que represente um “cruzamento entre o que os administradores pensam que precisam, o que eles realmente necessitam e o que é economicamente viável”, pautando-se em questionamentos como:

Que decisões você toma regularmente?
 De que informações você precisa para tomar essas decisões?
 Que informações você obtém regularmente?
 Que estudos especiais você solicita periodicamente?
 Que informações você quer e não está obtendo agora?
 Que informações você gostaria de obter diariamente? Semanalmente?
 Mensalmente? Anualmente?
 Quais revistas ou relatórios comerciais você gostaria de consultar regularmente?
 Sobre quais assuntos você gostaria que o mantivessem informado?
 Qual programa de análise de dados você deseja?
 Quais são as quatro principais melhorias que deveriam ser feitas no sistema de informação de marketing atualmente em uso? (KOTLER; KELLER, 2007, p. 71)

De acordo com Parente (2003), o delineamento de propósitos fornece a base para categorizar os dados de um sistema de informação de marketing, o qual é desenvolvido a partir de registros internos, atividades de inteligência de marketing e pesquisa de marketing.

O sistema de registros internos concentra-se nos indicadores da organização, ou seja, em informações que englobam questões como cadastro dos consumidores e o processo de vendas. É partir da análise desses registros, os quais tratam de pedidos, preços, custos, níveis de estoques, contas a pagar e a receber, dentre outros dados, que os gerentes de marketing podem identificar oportunidades e problemas importantes. (KOTLER, KELLER, 2007).

Enquanto o sistema de registros internos volta-se a documentação e gerenciamento de informações oriundas da própria organização, um sistema de inteligência de marketing ocupa-se em fornecer dados sobre eventos que ocorrem no ambiente externo. Trata-se, portanto, da obtenção de conteúdo informacional de ordem exógena, cuja coleta pode ser realizada por meio da leitura de livros, jornais, publicações, conversas com clientes, fornecedores e distribuidores, além da participação de reuniões com administradores de outras organizações. (KOTLER, KELLER, 2007).

Além das informações, pertinentes ao ambiente organizacional, que se encontram disponíveis nos ambientes interno e externo, Kotler e Keller (2007, p. 98) discorrem que “muitas vezes, os gerentes de marketing encomendam estudos formais de marketing sobre problemas específicos”. Para tanto, efetua-se uma pesquisa de marketing, que pode estar voltada a realizar uma previsão de venda de determinado produto, uma avaliação de propaganda ou ainda um teste de preferência, buscando, assim, identificar o comportamento de compra do consumidor.

Malhotra (2001) revela que a realização da pesquisa de marketing é um dos elementos chave para obtenção de conteúdo informacional relevante ao sistema de informação de marketing (SIM), ou seja, ela é parte integrante do sistema e pode ser definida como:

identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso visando melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação de problemas (e oportunidades) em marketing. (MALHOTRA, 2001, p. 45)

O principal propósito da pesquisa é, segundo Parente (2003), obter informações específicas em um determinado período de tempo, a fim de reduzir riscos e aumentar as chances de sucesso de uma organização ao desenvolver programas para atender seu público-alvo. Pestana (2003, p. 29) a considera como uma das principais ferramentas de marketing, “pois somente através dela poderemos ter conhecimento de fatos que possam nos levar a tomadas de decisão com o mínimo de margem de erro.”

Kotler (2000) descreve um conjunto de etapas inerentes a pesquisa de marketing que converge na busca pela tomada de decisão acertada, sendo estas:

definição do problema e dos objetivos da pesquisa; desenvolvimento do plano de pesquisa; coleta de informações; análise das informações; e apresentação dos resultados.



FIGURA 8 - PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING
FONTE: Kotler (2000)

De todas as tarefas presentes em tal processo, Malhotra (2001) considera a clara definição do problema e dos objetivos como algo primordial, pois estabelece o propósito central para o qual as demais atividades serão desenvolvidas. O delineamento adequado nessa etapa possibilita, conforme argumenta Parente (2003), que as informações sejam coletadas de maneira apropriada à solução almejada.

O desenvolvimento do plano de pesquisa engloba, de acordo com Kotler (2000), a definição sobre a abordagem que será utilizada, quais serão as fontes de dados, os instrumentos de coleta informacional e as formas de contato com as pessoas que detêm informações.

Malhotra (2001) discorre que, de forma ampla, a pesquisa pode ser classificada como exploratória ou conclusiva. A primeira é utilizada em casos nos quais é preciso definir o problema com maior precisão, havendo, no entanto, maior flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos. A segunda “é geralmente mais formal e estruturada que a exploratória. Ela se baseia em amostras grandes e representativas e os dados obtidos estão sujeitos à análise quantitativa.” (MALHOTRA, 2001, p. 106). A pesquisa conclusiva divide-se, ainda, em descritiva, na qual são descritos fatores e características relevantes, e causal, utilizada para avaliar relações de causa e efeito.

No que se refere a fonte de dados, Bittencourt (2005) explica que estes podem ser de ordem secundária, ou seja, aqueles já existentes e que se encontram disponíveis em algum suporte, ou de ordem primária, os quais ainda precisam ser coletados com uma finalidade específica. Para este último caso, o autor considera a utilização de diferentes tipos de instrumento de coleta, dentre os quais destaca:

questionários, entrevistas e técnicas de observação, buscando sempre avaliar a pertinência quanto aos propósitos e a concepção da pesquisa. Para tanto, deve ser estabelecido, conjuntamente, qual será a forma de contato entre o pesquisador e o público de interesse: pessoal, por telefone, ou de caráter postal, incluindo-se os recursos tecnológicos de comunicação.

Uma vez definidas as fontes e a forma de coleta de dados, parte-se, segundo descrito por Kotler (2000), para a realização da etapa de coleta em si. O autor pondera que essa é a fase do processo mais dispendiosa e sujeita a erros, devido, principalmente, a tendenciosidade e falta de cooperação dos indivíduos envolvidos. Isso exige, portanto, como especifica Parente (2003), a conjunção de diferentes métodos, a fim de que haja complementações capazes de dirimir os vieses causados.

Por meio da edição, leitura organizada, ajustes estatísticos e técnicas de tabulação, torna-se possível realizar a análise do conteúdo coletado, gerando assim, conclusões destinadas a responder o problema e os objetivos inicialmente definidos. (BITTENCOURT, 2005).

Os resultados obtidos com a pesquisa “devem ser organizados de forma coerente e lógica.” (MALHOTRA, 2001, p. 595). Cobra (2009) enfatiza que as informações conclusivas precisam ser apresentadas em um formato, o qual pode ser um relatório, que gere plena compreensão dos gestores da organização, auxiliando, conseqüentemente, na decisão quanto ao planejamento estratégico de marketing que deverá ser elaborado.

2.8.2 Gerenciamento informacional no planejamento estratégico de IES privadas

Os administradores das instituições de ensino também precisam gerenciar informações que auxiliem e direcionem a elaboração de seu planejamento estratégico de marketing. No entanto, “algumas instituições educacionais coletam muitas informações, mas não sabem como elas podem ser organizadas e interpretadas para ajudar na tomada de decisão.” (KOTLER; FOX, 1994, p. 69).

Pestana (2003, p. 32) argumenta que para planejar e administrar em marketing, inclusive ao voltado para o âmbito educacional, torna-se necessário

realizar uma gestão eficaz na qual as informações que afetam direta ou indiretamente os negócios devem ser “dirigidas às pessoas certas em tempo hábil e formato adequado.”

Gerir corretamente a conteúdo informacional deve ser uma preocupação constante das instituições de ensino superior, principalmente de caráter privado, pois somente dessa forma poderão desenvolver um planejamento de marketing voltado a manter sua sobrevivência frente ao acirrado e competitivo mercado no qual se inserem. Para conseguir e manter informações pertinentes, essas instituições devem valer-se de sistemas de informação de marketing, que viabilizarão como resultado, conteúdos a serem estrategicamente utilizados. (BOAS, 2008).

Carvalho (2001, p. 83) considera essencial que as instituições voltadas ao marketing educacional implantem e mantenham um sistema de informação, que englobe registros internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing, “disponibilizando pessoas e materiais; criando procedimentos para reunir informações, filtrá-las e distribuí-las às pessoas envolvidas nos processos decisórios.”

No âmbito das instituições de ensino, Kotler e Fox (1994, p. 74) exemplificam que o sistema de registros internos pode contemplar dados acerca dos alunos, “incluindo nomes, endereços, idades, cursos realizados, certificados obtidos, áreas de interesse, notas, pagamentos, ajudas financeiras e assim por diante”, além de informações sobre funcionários, corpo docente, administradores, custos, recebimentos, ativos e comprovantes financeiros.

O sistema de inteligência de marketing deve abranger informações atuais sobre o ambiente externo, coletadas por meio de publicações, conversas com pessoas de dentro e de fora da instituição, legislações e acontecimentos. (KOTLER; FOX, 1994).

No que tange o sistema de pesquisa de marketing, voltado às instituições de ensino, Bastos Filho (2004) considera que devem ser levantados e analisados dados sobre uma situação específica de marketing ou um problema em nível institucional. A busca por informações relativas as características demográficas do público-alvo, o valor que discentes estariam dispostos a pagar para realizar um curso superior, ou ainda a quantidade de alunos que potencialmente poderiam matricular-se em determinado estabelecimento de ensino, são alguns exemplos pontuados por Kotler e Fox (1994) como passíveis de serem investigados.

Os dados existentes na pesquisa de marketing podem revelar as características mais importantes dos estudantes e as fontes de informação onde baseiam suas decisões de inscrição e matrícula. Este conhecimento é essencial para planejar um programa de recrutamento seguro. (KOTLER; FOX, 1994 p. 377)

Britto (2008, p. 173) descreve que a pesquisa de marketing “faz-se necessária para os mais diversos fins dentro do planejamento estratégico de uma IE, desde o conhecimento de suas próprias competências até mesmo a respeito das variáveis oriundas do macroambiente educacional.”

As informações obtidas por meio da pesquisa de marketing, juntamente com os demais conteúdos que compõem o sistema de informação de marketing, são o insumo base para realizar a análise ambiental que dá suporte e norteia o planejamento estratégico de marketing, visto que “começa com uma eficiente e cuidadosa análise da situação, na qual o foco seja o ambiente mercadológico do negócio e das características específicas do mercado em que se quer atuar.” (BITTERCOURT, 2005, p. 215).

Trevisan (2002, p. 96) ressalta que “o planejamento estratégico em marketing visa examinar o ambiente interno, o mercado, públicos, concorrentes e o macroambiente, para que a instituição possa, baseada nessas informações, traçar planos e monitorar as mudanças necessárias.”

Assim, as instituições não podem prescindir de um sistema de informações de marketing para a tomada de decisões acertadas, uma vez que ele contribui para a correta identificação das forças e fraquezas internas, e as oportunidades e ameaças externas, que possibilitarão estabelecer metas, formular estratégias e elaborar programas de marketing calcados no efetivo conhecimento do mercado educacional. Ademais, tal sistema colabora para que haja uma implementação adequada do que foi planejado, visto que as atividades dependem das informações ambientais - como por exemplo, recursos disponíveis, grupos de consumidores e localizações - para que sejam efetivamente postas em prática. (TREVISAN, 2002).

Segundo Bastos Filhos (2004, p.13), o *feedback* e controle, inerentes ao processo de planejamento estratégico de marketing, também se pautam no gerenciamento informacional que dá suporte ao sistema de informações de marketing, visto que possibilita identificar êxitos, falhas e demais situações, como mudanças ambientais, que irão ocasionar possíveis alterações e repercutir no

planejamento como um todo. “Tais sistemas estão presentes desde o início até o final do planejamento, fornecendo dados para que o planejamento estratégico possa retratar com clareza e objetividade todas as variáveis envolvidas no processo”, incluindo-se a verificação do grau de adequação com a missão estabelecida.

Boas (2008, p. 34) infere que “o planejamento estratégico de marketing para instituições de ensino superior, por fim, é um processo perpétuo, essencial para posicionar as IES no novo cenário que se desenha no mercado.”

Com base nesse conjunto de considerações, desenvolve-se um modelo que concentra os principais aspectos teóricos inerentes a gestão da informação e ao marketing, sendo apresentado, portanto, no próximo capítulo.

3 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

A partir do referencial teórico, verifica-se um conjunto de elementos que englobam aspectos relativos a gestão da informação, os quais podem ser utilizados para contribuir com o planejamento estratégico de marketing.

A conjunção entre as considerações de diferentes autores permite elaborar um modelo, calcado na teoria, o qual é representado por um modelo de gerenciamento informacional que engloba: a) identificação das necessidades de informação; b) coleta e aquisição da informação; c) classificação e armazenamento da informação; d) apresentação e distribuição da informação; e) análise da informação; f) uso da informação.

Cabe destacar que esse conjunto de tarefas pauta-se, essencialmente, porém não exclusivamente, no processo de gestão de informação pontuado por McGee e Prusak (2003). Ademais, o conteúdo informacional considerado adequado a cada uma das ações supracitadas, embasa-se nos conceitos apresentados por Kotler e Fox (1994), assim como na literatura de outros autores que discorrem sobre o marketing.

Desse modo, apresenta-se, na seqüência, o modelo proposto.

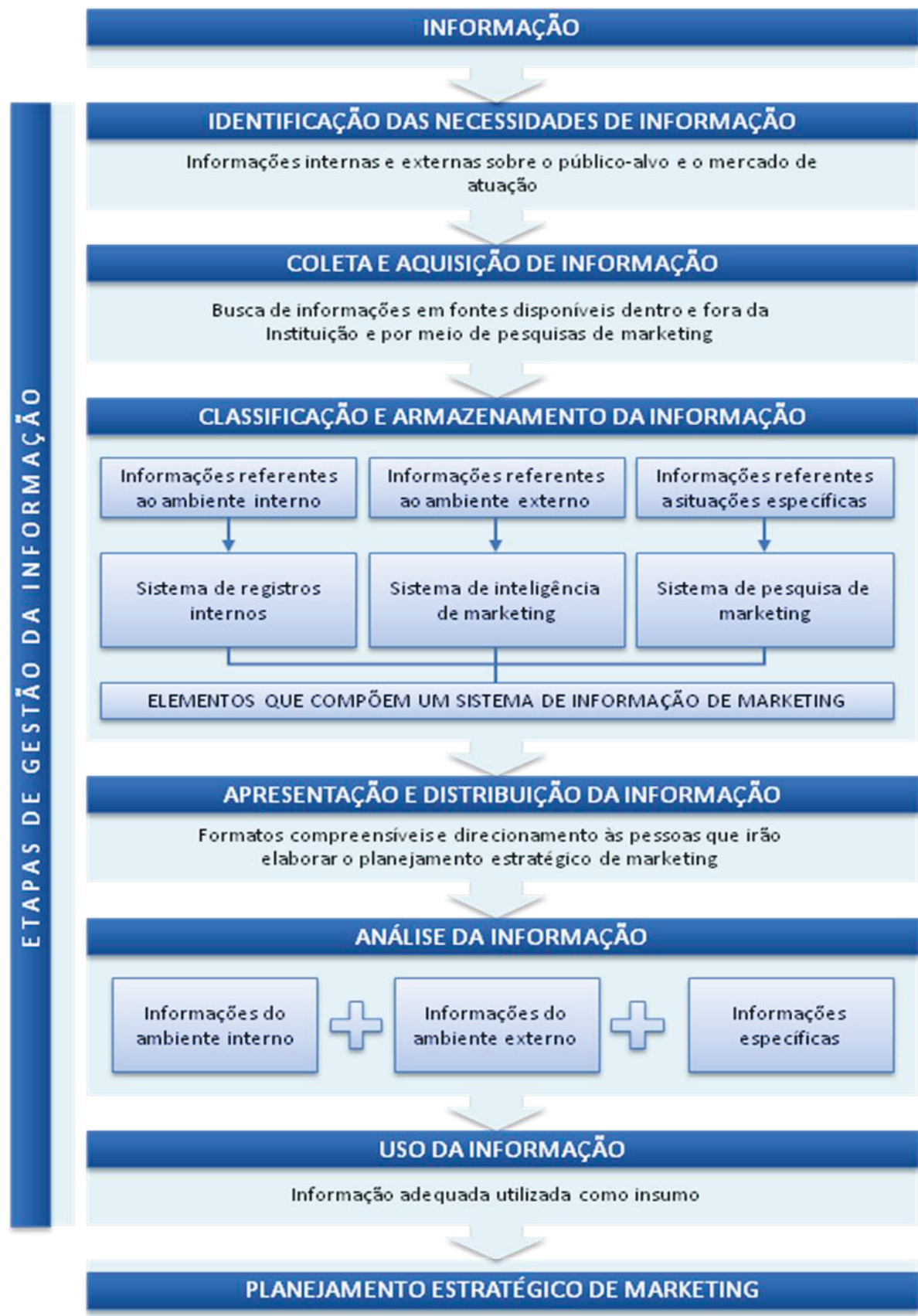


FIGURA 9 - MODELO TEÓRICO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PERTINENTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING
FONTE: O autor (2010) com base em McGee e Prusak (2003), e Kotler e Fox (1994)

3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

Para planejar sua estratégia de marketing, uma organização necessita, antecipadamente, estabelecer quais informações são necessárias e condizentes com sua realidade.

Em meio à extensa gama de dados disponível no mercado, é preciso definir quais conteúdos informacionais são realmente relevantes, pois, caso contrário, corre-se o risco de perder tempo coletando informações que não serão utilizadas ou que apenas irão gerar volume e tornar o processo decisório confuso e incerto.

A organização precisa definir quais informações disponíveis em seu ambiente interno poderão ser efetivamente utilizadas. A partir do foco estabelecido no planejamento de marketing, alguns dados poderão ser priorizados em detrimento de outros.

Além de estabelecer a relevância da utilização de conteúdos internos, torna-se necessário pontuar quais dados disponíveis externamente são pertinentes ao planejamento. O monitoramento das ações realizadas por concorrentes, a verificação de notícias referentes a área de atuação, assim, como a observância a programas e normas governamentais que interferem, positiva ou negativamente, na prestação do serviço, são alguns exemplos de informações consideradas necessárias.

Em complemento, pode-se tornar preciso obter dados primários, ou seja, específicos a determinada situação e que não se encontram disponíveis em fontes internas ou externas à organização.

Assim, o claro delineamento das necessidades de informação direciona o quê e em que quantidade deverá ser buscado.

3.2 COLETA E AQUISIÇÃO DA INFORMAÇÃO

Uma vez definidas as informações consideradas necessárias, deve-se partir para a coleta e aquisição das mesmas. Para tanto, precisam ser identificadas as fontes que contém os conteúdos almejados.

No que se refere às informações de ordem endógena, estas podem ser coletadas nos registros internos, visto que estes contêm um conjunto de dados característicos sobre funcionários, consumidores, produtos, serviços e processos diários, como vendas e pagamentos, inerentes a organização.

Informações de ordem exógena podem ser obtidas por meio da leitura de livros, jornais, revistas e outras publicações, impressas ou digitas, que tratam de assuntos relacionados ao serviço prestado. Legislações e diretrizes pertinentes a área de atuação precisam ser constantemente verificadas. Ademais, podem ser adquiridos dados de institutos de pesquisa que apresentam estudos acerca do mercado no qual a organização se insere. Cabe destacar, ainda, que a busca no ambiente *web*, como em *sítes* de concorrentes, também se constitui como uma fonte de informação externa.

A obtenção de dados primários tem na pesquisa de marketing seu principal meio de coleta, visto que se pauta em identificar a opinião das pessoas acerca de questões específicas. A aplicação de questionários, realização de entrevistas e observação de comportamentos são alguns dos métodos que podem ser utilizados para coletar informações.

3.3 CLASSIFICAÇÃO E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO

Após a coleta e aquisição da informação torna-se necessário classificá-la e armazená-la para posterior recuperação.

Como as informações que são utilizadas no planejamento estratégico de marketing advêm de diferentes fontes, elas podem ser categorizadas segundo o conteúdo a que se referem, levando a separá-las em três componentes que formam um sistema de informação de marketing: sistema de registros internos; sistema de inteligência de marketing; e sistema de pesquisa de marketing.

O sistema de registros internos engloba as informações relevantes obtidas dentro da organização, ou seja, aquelas que, dentre o extenso conjunto de dados acumulados no processo regular das operações diárias, poderão efetivamente ser utilizadas no planejamento.

O sistema de inteligência de marketing está voltado a concentrar os conteúdos referentes ao ambiente externo, considerados importantes pela organização, e que estão disponíveis em alguma fonte de dados, ou seja, trata-se de dados secundários.

Já o sistema de pesquisa de marketing destina-se a centralizar o conjunto de informações, referentes a situações específicas, que foram obtidas por meio de estudos efetuados pela organização. Enfoca-se, portanto, em dados primários.

Observa-se que o sistema de informação de marketing não está necessariamente relacionado a *softwares* e demais aparatos tecnológicos, podendo estes ser parte integrante, visto que se destina essencialmente a reunir, armazenar, disseminar e possibilitar a análise informacional, independente do meio utilizado, levando também em consideração os recursos humanos e objetivos estabelecidos.

3.4 APRESENTAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

Tendo sido classificadas e devidamente armazenadas, as informações precisam ser apresentadas em formatos que possibilitem o entendimento por aqueles que irão analisá-las, pois se as pessoas responsáveis por planejar as estratégias de marketing não compreenderem o conteúdo que foi coletado e armazenado, continuarão incertas quanto a decisão a ser tomada, podendo cometer equívocos.

Gráficos, tabelas e relatórios são alguns exemplos de formatos que podem facilitar a compreensão informacional, dependendo do objetivo e indivíduo a que se destinam. Assim, além de buscar formas adequadas de apresentação, torna-se essencial definir meios para que as informações sejam corretamente direcionadas, ou seja, para que cheguem, em caráter restritivo quando necessário, a todos que irão utilizá-las.

3.5 ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

De posse das informações consideradas compreensíveis e relevantes, os profissionais responsáveis pelo planejamento estratégico de marketing devem realizar o processo analítico.

Por meio da avaliação do conteúdo referente ao ambiente interno podem ser identificadas forças e fraquezas inerentes a organização, possibilitando que os pontos fortes sejam estrategicamente utilizados, ao passo que os pontos fracos sejam dirimidos.

A análise informacional do ambiente externo possibilita que sejam verificadas ameaças e oportunidades do mercado, levando a refletir sobre as barreiras que precisam ser superadas e as vantagens que podem ser alcançadas.

Complementarmente, as informações específicas obtidas por meio de pesquisas de marketing, tanto em ambiente interno como externo, permitem verificar, de forma direcionada, demandas que podem ser supridas, integrando-se, assim, às outras avaliações e formando uma análise conjunta que permite estabelecer correlações e fazer inferências.

3.6 USO DA INFORMAÇÃO

Realizada a análise do conjunto de informações, coletadas a partir das necessidades delineadas, classificadas e armazenadas segundo o conteúdo a que se referem, apresentadas em formato compreensível e distribuídas às pessoas certas, parte-se para seu efetivo uso.

Observa-se, dessa forma, que a informação, devidamente gerenciada, pode ser considerada como insumo, pois o resultado da análise informacional é o elemento base que fundamenta o planejamento estratégico de marketing. Destaca-se que, ao fim do processo, o resultado do uso do conteúdo é avaliado, norteando, assim, a reutilização do mesmo e/ou a busca por novas informações.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A utilização de métodos científicos é, para Andrade (2005), a base que proporciona o alcance dos objetivos delineados em um projeto de pesquisa, o qual almeja encontrar soluções para o problema proposto. A pesquisa, enquanto conjunto de procedimentos sistemáticos constitui-se, de acordo com Markoni e Lakatos (2001), como caminho para se conhecer a realidade e encontrar respostas para questionamentos.

Para Santos (2007), a natureza metodológica de um trabalho de pesquisa pode ser caracterizada segundo os objetivos, as fontes utilizadas na coleta de dados, e os procedimentos de coleta.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO O OBJETIVO

Gil (2009) considera que a pesquisa científica pode ser classificada em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. Esta última volta-se a identificação de fatores que convergem na ocorrência de fenômenos, ao passo que pesquisa descritiva enfoca-se na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados para descrever características de determinada população ou fenômeno, podendo, ainda, estabelecer relações entre variáveis.

No que tange a pesquisa exploratória, tem como finalidade gerar maior familiaridade com determinado problema, possibilitando “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias.” (GIL, 2009, p. 27). É nessa categoria, portanto, que se enquadram os propósitos estabelecidos neste trabalho de conclusão de curso, visto que objetiva explorar estudos já existentes acerca da temática, pautando-se, conforme descreve Santos (2007, p. 28), em “materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo revelar ao pesquisador novas fontes de informação.”

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO A FONTE DE DADOS E OS PROCEDIMENTOS DE COLETA

As fontes de pesquisa são as situações e/ou lugares nos quais se utilizam procedimentos específicos para se obter dados pertinentes ao estudo. (SANTOS, 2007). Neste trabalho de conclusão de curso, cuja pesquisa é caracterizada como exploratória, utilizou-se a literatura pertinente e pesquisas de campo como fontes de dados, valendo-se, para tanto, de levantamento bibliográfico e informacional como procedimentos de coleta.

A busca por literatura relativa à informação e seu processo de gerenciamento, marketing e suas estratégias voltadas ao campo educacional, assim como a respeito de dados inerentes ao ensino superior brasileiro, compõe a etapa inicial e que fundamenta esta pesquisa, pois o levantamento bibliográfico

constitui-se numa preciosa fonte de informações, com dados já organizados e analisados como informações e idéias prontas. Na atualidade, praticamente qualquer necessidade humana, conhecida ou pressentida, tem algo escrito a seu respeito. Por isso, a pesquisa com base numa bibliografia deve encabeçar qualquer processo de busca científica que se inicie. Daí a importância da pesquisa bibliográfica. (SANTOS, 2007, p. 30).

Além das considerações presentes no aporte teórico, a realização de uma pesquisa de campo também é caracterizada como fonte de obtenção de dados condizente com o objetivo estabelecido, visto que “o campo é o lugar natural onde acontecem os fatos/fenômenos/processos”. (SANTOS, 2007, p. 29).

A busca pelo entendimento das situações e fenômenos, pautada em uma abordagem naturalista de averiguação no cenário em que ocorrem, também caracteriza esta pesquisa como qualitativa, segundo descrevem Denzin e Lincoln (2006, p. 17), pois

a pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de caso; experiência pessoal; introspectiva; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais, históricos, interativos e visuais – que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Portanto, pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance.

Dessa forma, buscou-se coletar, *in loco*, dados em instituições de ensino superior privadas de Curitiba. Para tanto, utilizou-se como procedimento de coleta, um levantamento informacional junto aos responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico de marketing, visando averiguar como o gerenciamento de informações é realizado durante esse processo. Tal verificação foi feita meio de entrevistas, pois se trata de “um instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa.” (ANDRADE, 2005, p. 146). Sendo, assim, optou-se por efetuar, em cada instituição, uma entrevista por pautas, a qual

apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que se refere às pautas assinaladas. Quando se afasta delas, o entrevistador intervém, embora de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo. (GIL, 2009, p. 112).

Para realizar as entrevistas foi elaborado um protocolo de pesquisa em duas versões. Uma entregue ao entrevistado contendo o objetivo da pesquisa, a técnica empregada, e demais elementos de caracterização do estudo, juntamente com as pautas e assuntos que foram explorados durante o diálogo. A outra, utilizada pelo entrevistador, contendo o mesmo conjunto de dados acrescidos de questões-chave, cuja função pautou-se em, segundo pontua Yin (2001), utilizá-las como um lembrete das informações que precisavam ser coletas. (APÊNDICES A e B).

As pautas e questionamentos realizados durante do estudo foram fundamentados pelas considerações verificadas no referencial teórico, as quais convergiram em um modelo utilizado como elemento direcionador da pesquisa.

4.3 SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

Como critério utilizado para selecionar as instituições, nas quais se realizou o estudo, foi avaliado, conjuntamente, o Índice Geral de Cursos (IGC) e o número de alunos das mesmas.

O IGC é um indicador de qualidade atribuído pelo Ministério da Educação (MEC) a partir da compilação de um conjunto de dados que englobam aspectos referentes ao resultado do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), infra-estrutura das instituições, corpo docente, programa pedagógico, dentre outros. O resultado dessa avaliação é definido em valores contínuos que vão de 0 à 500 (e em faixas de 1 a 5) e disponibilizado no portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). (APÊNDICE C)

Definiu-se que, em caráter inicial, seriam identificadas cinco instituições de ensino superior privadas, localizadas em Curitiba – PR, com maior IGC contínuo, de acordo com os últimos dados do MEC, para posteriormente selecionar, dentre as cinco, apenas as três que registrassem o maior número de alunos.

Ressalta-se que este trabalho de conclusão de curso limita-se a separar as instituições de ensino superior segundo a categoria administrativa, ou seja, entre públicas e privadas, tendo sido, portanto, todas as instituições de ensino superior privadas, localizadas na capital paranaense, avaliadas durante o processo de seleção para o estudo.

A partir da análise dos aspectos pontuados, selecionou-se, como alvo de investigação, o Centro Universitário Franciscano do Paraná (UNIFAE) que possui um valor de IGC contínuo igual a 338 e uma quantidade aproximada de 7 mil alunos. Ademais, também foram selecionadas a Universidade Positivo (UP), com IGC contínuo igual a 288, e a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), com IGC contínuo igual a 278, as quais possuem, respectivamente, cerca de 13 mil e 14 mil alunos.

O critério de avaliação da quantidade de alunos foi o fator responsável por eliminar da escolha a Escola Superior de Gestão Escolar e Marketing (ESIC) e o Instituto de Ensino Superior Pequeno Príncipe (IESPP), pois embora possuam um IGC contínuo igual a 332 e 310, respectivamente, ambas as instituições ofertam ensino a um número inferior a mil alunos.

4.4 ANÁLISE DO CONTEÚDO

O processo analítico e interpretativo é, segundo Gil (2009), o que fornece esclarecimentos ao problema proposto para a investigação e possibilita, conjuntamente com os conhecimentos anteriormente obtidos, encontrar um sentido mais amplo das respostas.

A leitura e compreensão das considerações de diferentes autores, os quais compõem o referencial teórico, foi direcionada a cumprir o intuito inicial de identificar na literatura estudos que tratam do uso adequado de informações para o planejamento estratégico de marketing de instituições de ensino superior.

A comparação entre o conteúdo oriundo da literatura, o qual levou a elaboração de um modelo, com as informações resultantes das entrevistas realizadas nas instituições de ensino superior privadas, destinou-se a averiguar a existência de consonância entre aspectos teóricos e o que efetivamente é realizado.

A intenção de organizar um modelo de gestão da informação que seja adequado ao planejamento estratégico de marketing, teve como enfoque analítico a correlação entre a teoria e a prática.

Um modelo caracteriza-se como uma importante ferramenta para conceber algo e representar, simular ou idealizar essa realidade por meio de objetos, fluxos, idéias ou palavras, pois ele sumariza os efeitos e relacionamentos mais relevantes de determinada situação ou problema específico. (BEUREN, 2000, p. 18).

O processo de análise e interpretação constitui-se, portanto, conforme destaca Oliveira (2002), como núcleo central da pesquisa.

5 RESULTADOS

Os aspectos verificados na literatura, os quais tratam da contribuição da gestão da informação no planejamento estratégico de marketing, convergiram na proposição de um modelo teórico que serviu de base para a pesquisa das ações realizadas por três instituições de ensino privadas localizadas em Curitiba – PR.

A partir das considerações obtidas, apresenta-se o resultado do estudo, o qual congrega a teoria e prática, levando a um modelo considerado adequado às IES privadas.

5.1 VERIFICAÇÃO DA PRÁTICA DE GERENCIAMENTO INFORMACIONAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE IES PRIVADAS

De acordo com dados do censo da educação superior, o Paraná possui 156 instituições de ensino superior privadas. Dentre estas, 47 encontram-se situadas na capital paranaense, tratando-se, portanto, de um total de 30% em relação a todo o Estado.

Devido a sua excelência educacional, segundo o Índice Geral de Cursos (IGC) atribuído pelo MEC em sua última avaliação, conjuntamente com a análise do número de alunos que se mantém matriculados, três instituições aparecem em destaque em Curitiba, sendo alvo deste estudo. São elas: Pontifícia Universidade Católica do Paraná; Universidade Positivo; e Centro Universitário Franciscano do Paraná.

5.1.1 A Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR)

Com seu centro administrativo e principal *campus* localizado no bairro Prado Velho, a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) iniciou suas atividades no ano de 1959. Resultado da união de diversas faculdades e escolas

ligadas a Igreja Católica, atualmente ela é mantida pela Associação Paranaense de Cultura (APC), possuindo cinco *campi* no Estado, nas cidades de Londrina, Maringá, Toledo, São José dos Pinhais, e Curitiba.

A instituição, que está entre as cinco mais bem conceituadas do Estado pelo MEC, oferta cursos de graduação, pós-graduação e extensão, além de cursos sequenciais, a um público diversificado, de diferentes idades e classes sociais. Aproximadamente 50% dos alunos da PUC-PR recebem algum tipo de benefício, como, por exemplo, bolsa auxílio, PROUNI, FIES, para realizar seus estudos. Sendo, assim, ela possui por volta de 30 mil discentes em todo o Paraná, dentre os quais cerca de 14 mil estudam no *campus* de Curitiba, sob a orientação de 1.000 professores.

Com uma missão destinada a desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura, promover a formação integral e permanente dos cidadãos e profissionais comprometidos com a vida e com o progresso da sociedade, a PUC-PR é uma organização que busca continuamente a excelência de ensino, sendo, inclusive, uma de suas metas tornar-se uma instituição de reconhecimento internacional a partir do alcance de um Índice Geral de Cursos superior ao padrão estabelecido nacionalmente.

Sua diretoria de marketing é composta por uma diretora e gerentes - com formações inerentes às áreas de administração, publicidade e relações públicas - voltados ao planejamento específico da PUC-PR, em consonância com demais ações desenvolvidas pela APC.

Tal diretoria trabalha em parceria com outros setores. Dentre eles destaca-se a Escola de Negócios que se encontra sob a coordenação de um Decano, o qual revela que as técnicas de marketing passaram a ser adotadas pela PUC-PR de maneira mais elaborada a partir de uma reestruturação ocorrida no ano de 2006, pois se compreendeu a importância que essa atividade exerce na identificação das necessidades do público-alvo e na divulgação das benfeitorias da instituição.

Corresponsável por avaliar o conteúdo que é utilizado no planejamento estratégico de marketing, o Decano considera primordial definir, antecipadamente, quais informações são condizentes com a estratégia que a PUC-PR irá adotar. Ele pontua, exemplificadamente, que são observadas as melhores práticas de instituições tidas como referência ao alcance dos objetivos almejados, citando, como exemplo, a

constante observância na Fundação Getúlio Vargas, que possui reconhecimento internacional de excelência de ensino.

O desempenho de concorrentes, sua forma de atuação, e os serviços educacionais que são oferecidos no mercado são o principal alvo das pesquisas acerca do ambiente externo, realizadas, geralmente, por meio da verificação dos relatórios oficiais do MEC. Além disso, existe, atualmente, ações voltadas a monitorar as redes sociais - como *orkut*, *flickr*, *facebook* e blogs em geral – para averiguar o que as pessoas falam e pensam sobre a PUC-PR. Sugestões e reclamações, realizadas via telefone e e-mail à ouvidoria, também são utilizadas.

Internamente, busca-se identificar, como base no sistema de registro acadêmico, dados sobre o perfil do aluno, como, por exemplo, sua condição financeira, empregabilidade, e distância entre sua casa e o *campus*, que possam ser posteriormente correlacionados a pesquisas destinadas a descobrir informações específicas, como o motivo de evasão acadêmica.

Esse tipo de questão, a qual possui uma resposta particular a cada aluno, é realizada a partir da aplicação de questionários voltados a verificar a opinião discente e docente sobre inúmeros fatores como: infra-estrutura física; políticas de atendimento pessoal; planos de ensino; gestão institucional; formas de comunicação; e adequação entre o ensino e a missão.

A coleta de informações, referentes ao ambiente externo e a pesquisa de marketing, é efetuada por uma equipe especializada, a qual realiza a classificação do conteúdo com base em sua fonte de origem, mantendo-o armazenado em bancos de dados da APC. O resultado obtido nas buscas é transformado por analistas em gráficos, tabelas, slides e relatórios, principalmente no que se refere ao monitoramento das redes sociais, cujos elementos verificados pautam-se essencialmente na explicitação da opinião das pessoas.

Estando o conteúdo estruturado, este é disponibilizado, via *intranet* ou relatórios impressos, aos departamentos que farão uso do mesmo. Dessa forma a diretoria de marketing tem acesso as informações internas inerentes ao registro acadêmico, ao resultado obtido nas pesquisas de marketing, e aos dados de inteligência de marketing coletados no ambiente externo, para que possam analisar esses elementos de maneira conjunta e correlacionada.

O uso da informação resultante do processo analítico é, segundo termo atribuído pelo Decano da Escola de Negócios, componente imprescindível e

direcionador do planejamento estratégico de marketing da PUC-PR e de qualquer instituição que deseja se manter competitiva no mercado educacional.

5.1.2A Universidade Positivo (UP)

Fundada em 1988, na categoria de faculdade, a Universidade Positivo está localizada no bairro do Campo Comprido, cujo *campus* está alocado em uma área projetada e edificada de 422,4 mil m².

Considerada como uma das melhores instituições de ensino superior privada do Paraná, segundo o MEC, ela possui aproximadamente 1.100 docentes e cerca de 13 mil alunos, de diferentes idades e classes sociais, distribuídos entre seus cursos de graduação, pós-graduação e tecnológicos. Seus principais concorrentes são, de acordo com a diretoria de marketing, a Pontifícia Universidade Católica do Paraná e o Centro Universitário Franciscano do Paraná.

Com o intuito de expandir seu número de serviços e alunos, preocupando-se sempre em obter excelência em sua atuação no mercado educacional, a Universidade Positivo dedica-se, considerando sua missão, a trabalhar para a formação de um ser humano capaz de construir um mundo melhor. Almeja atingir este ideal pela educação integral e inovação tecnológica, tendo como base de ação os princípios do saber, da ética, do trabalho e do progresso.

A realização do marketing educacional é visualizada como tarefa fundamental para direcionar as ações da universidade como um todo, visto que possibilita promover os serviços e verificar a opinião das pessoas sobre os mesmos. Com base nessa concepção foram realizados, a partir do ano de 2007, novos investimentos e uma reorganização dessa área, torna-a mais efetiva.

O departamento de marketing está segmentado em uma área de atendimento, voltada especificamente a questões relativas aos cursos, uma área de comunicação, uma área de promoções e eventos, e uma área de inteligência de mercado. Todas elas encontram-se interligadas, fornecendo uma visão do todo, e são compostas por um conjunto de quatorze profissionais formados em áreas como administração, marketing e jornalismo. Além disso, há uma atuação conjunta com a pró-reitoria de avaliação e pesquisa.

Apontada como uma tarefa de norteammento, a identificação das informações necessárias ao planejamento estratégico de marketing da Universidade Positivo, pauta-se, essencialmente na realidade organizacional e na demanda de mercado, levando o departamento a solicitar, freqüentemente, dados internos sobre o perfil do aluno, dados externos sobre a desempenho e estratégias adotadas pelos concorrentes, além de pesquisas direcionadas a descobrir o nível de satisfação da comunidade acadêmica.

Essa miríade de informações é solicitada à Pró-reitoria de Avaliação e Pesquisa, a qual utiliza o sistema de informação acadêmica para coletar dados dos discentes. Ademais, ela realiza pesquisas relacionadas a assuntos específicos, valendo-se, por exemplo, de entrevistas e realização de grupos focais com alunos e professores, para descobrir a opinião sobre os serviços que são prestados e que poderão vir a ser ofertados. No que tange a obtenção de conteúdos disponíveis no ambiente externo são utilizadas as fontes oficiais do MEC, juntamente com a aquisição de dados sobre concorrentes fornecidos por uma empresa terceirizada.

Além da coleta, a pró-reitoria de avaliação e pesquisa é responsável por classificar as informações, separando-as em dados oriundos de pesquisas com temas característicos, dados obtidos nos registros internos da instituição, e dados advindos de fontes externas, armazenando-os em bases que possibilitam a posterior transformação do conteúdo em relatórios textuais, gráficos e tabelas.

O conteúdo informacional obtido, e em formato de fácil entendimento, é acesso pelo departamento de marketing, via sistema integrado que exige a digitação de *login* e senha, garantindo a confidencialidade das informações. Estas são inicialmente analisadas, separadamente, de acordo com a classificação a que pertencem, como, por exemplo, o segmento de inteligência de mercado avalia os dados de ordem externa, podendo compará-los com situações anteriores. Após essa análise individualizada, a equipe como um todo, realiza uma avaliação conjunta de todas as informações, fazendo inferências e utilizando-as de forma apropriada.

O resultado desse processo de gerenciamento informacional é qualificado pela diretora de Marketing da Universidade Positivo como algo essencial, pois sem as informações adequadas não seria possível elaborar o planejamento estratégico.

5.1.3 O Centro Universitário Franciscano do Paraná (UNIFAE)

Originalmente intitulado de Faculdade Católica de Administração e Economia, cuja fundação remete ao ano de 1957, o Centro Universitário Franciscano do Paraná (UNIFAE), denominação vigente a partir de 2004, possui dois *campi* na cidade de Curitiba, estando um no centro e outro no bairro Cristo Rei.

Com um alto IGC, a UNIFAE ocupa uma privilegiada posição na lista das instituições de ensino superior privadas que ofertam um serviço educacional de qualidade, de acordo com a avaliação do MEC. Atende, desse modo, a um público de distintas faixas etárias e classes sociais, que somam um total de pouco mais de 7 mil alunos, os quais cursam a graduação ou pós-graduação ministradas por um corpo docente formado por 350 professores.

Tendo a Pontifícia Universidade Católica do Paraná e a Universidade Positivo como suas principais concorrentes na iniciativa privada, a UNIFAE busca, como principal objetivo, manter o lugar de destaque que ocupa no mercado educacional, ofertando sempre qualidade de ensino que proporcione condições para que os alunos se habilitem ao exercício profissional. Tem, para tanto, a missão de produzir e difundir o conhecimento, libertar o ser humano pelo diálogo entre a ciência e a fé - visto que se trata de uma instituição com preceitos religiosos, com o intuito de promover fraternidade e solidariedade, mediante a prática do bem e conseqüente construção da paz.

Considerado pela instituição como um elemento estratégico do qual não pode prescindir, o marketing educacional está a cargo de um departamento que se encontra atualmente em processo de expansão e readequações, visando agir de acordo com a realidade do mercado. Com um total de 23 profissionais, formados essencialmente em publicidade ou jornalismo, este setor encontra-se segmentado nas áreas de comunicação institucional, conteúdo *web*, produção e revisão gráfica, pesquisa e análise de marketing.

O delineamento da quantidade e pertinência do conteúdo informacional é, segundo a gestora de marketing, a primeira ação relacionada ao processo de planejamento. Isso é realizado por meio de uma reunião conjunta com os profissionais do setor, que pontuam quais informações internas e externas serão

necessárias e quais questões deverão ser respondidas por meio das pesquisas de marketing.

Freqüentemente, busca-se identificar qual o posicionamento dos concorrentes no mercado e o grau de investimento dos mesmos em campanhas publicitárias. Internamente, é feita a verificação de dados relativos ao perfil acadêmico, como idade média dos discentes, formas de pagamentos dos estudos e dependência familiar.

Quanto às pesquisas de marketing, estas estão voltadas para a avaliação de satisfação do público interno, além da preocupação em descobrir possíveis candidatos a matricular-se na instituição, assim como seus pontos de interesse. Questionamentos sobre o que esse público potencial espera de um curso de nível superior, onde eles estariam dispostos a estudar após terminar o ensino médio, quanto estariam dispostos a pagar por mensalidades, o que eles pensam a respeito da UNIFAE, e qual a percepção a respeito das campanhas veiculadas na mídia, são alguns exemplos de informações que se considera relevante obter.

A aplicação de questionários e a realização de entrevistas são os principais meios de coleta utilizados durante a pesquisa, que é geralmente efetuada via e-mails, telefonemas, abordagem direta de acadêmicos da instituição e de alunos do ensino médio que visitam quiosques, alocados em shoppings, ou que participam de eventos promovidos pela UNIFAE.

Os dados disponíveis internamente são coletados por meio de acesso ao sistema de registro interno, denominado LINEU, que contém um vasto conjunto de informações sobre alunos e demais membros da comunidade acadêmica.

Os conteúdos referentes ao ambiente externo advêm de fontes de dados oficiais do MEC, além da realização de um trabalho de clippagem, que se baseia, essencialmente, em efetuar um apanhado de recortes sobre notícias da instituição, e suas concorrentes, veiculadas em meios de comunicação. Além disso, também é realizada a compra de relatórios sobre tendências e comportamento de mercado. Essas informações são adquiridas da empresa Hope, especializada em pesquisas do seguimento educacional.

Depois de coletados os dados considerados relevantes, tarefa executada pela equipe de pesquisa e análise de marketing, estes são classificados, pelos mesmos profissionais, como conteúdos resultantes de pesquisas de marketing, conteúdos relativos a registros internos, e conteúdos externos referentes ao

mercado. O armazenamento das informações inerentes a cada uma dessas categorias é efetuado em diferentes bancos de dados que não são integrados.

O sistema de informação de marketing está fundamentado, portanto, na conjunção e gerenciamento informacional realizado pelas pessoas, com os recursos eletrônicos de que dispõem, sem se pautar em um *software* específico voltado a este fim, embora o desenvolvimento de um produto do gênero seja o alvo principal das melhorias planejadas para departamento.

A transformação dos dados quantitativos e qualitativos em formatos que gerem maior compreensão, como gráficos e relatórios textuais, é outra atribuição da equipe de pesquisa e análise de marketing, a qual também se encarrega de disponibilizar esse conteúdo na intranet para que, utilizando-se de senhas, os demais integrantes do departamento, juntamente com a gestora, possam acessá-los e analisá-los.

A análise ocorre, inicialmente, de maneira focada em cada categoria de conteúdo, ou seja, primeiro são destacados pontos importantes relativos ao ambiente interno, como, por exemplo, alteração de perfil do aluno. Posteriormente, são averiguadas questões do ambiente externo, como o crescimento da participação de mercado de um concorrente, e analisadas descobertas oportunas resultantes da pesquisa de marketing. Findado esse processo analítico direcionado, as informações são confrontadas e avaliadas de forma conjunta, a fim de se obter uma visão ampla e completa a ser utilizada como suporte na formulação das estratégias.

Para a gestora de marketing da UNIFAE o uso da informação, enquanto resultado de análises e objetivos claramente delineados, pode ser caracterizado como fundamental ao planejamento estratégico de marketing, pois norteia as decisões e ações que deverão ser adotadas.

5.2 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS ESTUDOS REALIZADOS

O estudo efetuado nas três instituições selecionadas revela que todas adotam ações similares voltadas a gestão das informações que servem de base para o planejamento estratégico de marketing.

Embora a realização do marketing educacional seja uma atividade recente nessas instituições, visto que reestruturações departamentais e aplicação de maiores investimentos nessa área começaram a ocorrer em menos de cinco anos, observa-se que há consenso sobre as informações tidas como necessárias, sua forma de gerenciamento e relevância, conforme pode ser verificado no QUADRO 1, apresentado na próxima página.

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná revelou realizar todas as atividades presentes no modelo teórico elaborado, preocupando-se em partir de uma clara definição das informações consideradas necessárias ao seu planejamento, para que, as subseqüentes etapas de coleta, classificação, armazenamento, apresentação, distribuição, análise e uso, estejam pautadas em conteúdos na quantidade correta e realmente condizentes com seu mercado, considerando esse processo como algo imprescindível a sua diretoria de marketing, a qual passou a atuar de maneira mais efetiva a partir do ano de 2006.

Alvo de reorganização e novos investimentos, o departamento de marketing da Universidade Positivo também afirma efetuar o conjunto de ações descritas na proposição, avaliando como essencial gerenciar as informações obtidas por meio de pesquisas a respeito de questões específicas, juntamente com dados disponíveis e pertinentes, oriundos de fontes internas e externas.

A pertinência do modelo foi igualmente verificada e corroborada no estudo do Centro Universitário Franciscano do Paraná, cujo departamento de marketing, o qual se encontra em atual processo de expansão e readequações, pontua como fundamental dispor de um conjunto de recursos e atividades destinadas a obter informações que, uma vez gerenciadas, tornam-se o elemento chave do direcionamento estratégico.

Com base nessas considerações, apresenta-se a seguir o quadro comparativo entre as ações de gerenciamento informacional, destacadas na teoria, e a prática realiza nas IES.

IES PRIVADAS			
AÇÕES REALIZADAS	PUC	UP	UNIFAE
Identificação das necessidades de informação			
Julga necessário obter:			
informações sobre o ambiente interno	X	X	X
informações sobre o ambiente externo	X	X	X
informações sobre temáticas específicas	X	X	X
Coleta e aquisição da informação			
Realiza buscas:			
em fontes de dados disponíveis internamente	X	X	X
em fontes de dados disponíveis externamente	X	X	X
por meio de pesquisas de marketing	X	X	X
Classificação e armazenamento da informação			
Os dados são identificados e armazenados como:			
resultado da busca em registros internos	X	X	X
resultado da inteligência de marketing	X	X	X
resultado de pesquisas de marketing	X	X	X
Apresentação e distribuição da informação			
Os dados coletados são:			
transformados em um formato de fácil compreensão	X	X	X
disseminados às pessoas responsáveis por analisá-los	X	X	X
Análise e uso da informação			
As informações coletadas de diferentes fontes:			
são avaliadas conjuntamente e correlacionadas	X	X	X
utilizadas efetivamente no planejamento de marketing	X	X	X
Termo atribuído ao uso da informação, devidamente gerenciada, para denotar sua contribuição no planejamento estratégico de marketing:	Imprescindível	Essencial	Fundamental

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO ENTRE AS AÇÕES DE GERENCIAMENTO INFORMACIONAL INERENTES AO DESENVOLVIMENTO TEÓRICO E A PRÁTICA REALIZADA NAS IES SELECIONADAS
 FONTE: O autor (2010)

A definição de quais informações devem ser buscadas é, para os estabelecimentos de ensino investigados, a preocupação inicial que permite delimitar a pertinência de obtenção de dados a respeito do ambiente interno, externo, e sobre demandas específicas.

A seleção de conteúdos disponíveis internamente é assinalada como uma das principais atividades inerentes ao delineamento das necessidades informacionais, visto que se destina a estabelecer quais informações, frente a inúmeras que podem ser verificadas dentro da instituição, são consideradas relevantes à estratégia que se pretende adotar. Descreve-se, como exemplo, a verificação do cadastro interno de alunos em busca de dados sobre seu endereço ao se planejar uma campanha promocional direcionada a determinado bairro ou região.

Dentre as informações que se busca obter externamente, as quais auxiliam as decisões, destaca-se a investigação das principais ações realizadas pelos concorrentes, no que se refere a captação de alunos e melhora da qualidade dos cursos, além da observância de dados oficiais que tratam, em meio a outras questões, do aumento ou diminuição do IGC de cada IES. Ademais, notícias relativas ao setor educacional, como novas leis ou programas sociais, também são alvo de averiguação.

Dados referentes a questionamentos específicos, cujas respostas não se encontram disponíveis em nenhuma fonte, também são descritos como necessários ao planejamento estratégico de marketing, devendo, portanto, ser objeto de pesquisas. De maneira exemplificada, a IES pode desejar identificar quais outros cursos de graduação seus discentes, ou potenciais alunos, gostariam de cursar, necessitando, assim, descobrir informações inéditas e condizentes com o ambiente de atuação.

Estabelecidas considerações acerca das necessidades informacionais, pôde-se averiguar que as instituições partem para a coleta e aquisição em fontes de informação semelhantes. O sistema de registro acadêmico é o principal meio de obtenção de dados secundários referentes ao ambiente interno, visto que concentra conteúdos sobre discentes, docentes, funcionários, cursos, disciplinas, pagamentos, dentre outros. No que tange os dados secundários inerentes ao ambiente externo, estes são obtidos, essencialmente, nas bases oficiais do MEC.

Além do conteúdo fornecido por órgãos governamentais, o qual se encontra estruturado em campos característicos que definem a que se refere, as instituições

valem-se de outros meios para coletar informações de ordem exógena, utilizando-se, por exemplo, de consultas a *sites* e demais fontes características da internet. Destaca-se, nessa atividade, a atuação da PUC-PR, que busca monitorar redes sociais, como *flickr*, *twitter*, blogs, dentre outros, cujos links são disponibilizados em sua página *web*, para obter um conjunto de dados que se encontram dispersos e explicitados nas idéias e opiniões das pessoas, não estando, desse modo, relacionados a uma estrutura fixa que os caracterize.

Existe, portanto, a preocupação em coletar dados secundários estruturados e não-estruturados, sendo esta uma concepção considerada pertinente de ser acrescida no modelo inicialmente elaborado a partir da teoria.

Outro aspecto que leva a complementar a proposição inicial, refere-se a coleta informacional efetuada por meio da pesquisa de marketing. Esta, descrita como uma busca por respostas específicas não disponíveis em nenhuma fonte (dados primários), pode ser dividida segundo as características dos respondentes, ou seja, as questões podem estar direcionadas ao público interno, como é o caso da ênfase dada pela UP na realização de grupos focais e abordagens diretas pelo *campus*, ou estar voltadas ao público-alvo que poderá vir a fazer parte da instituição, enfoque este utilizado pela UNIFAE ao realizar pesquisas de marketing com potenciais acadêmicos.

O entendimento da realidade das IES possibilita, assim, realizar complementações, no modelo teórico, que se pautam na prática, levando a caracterizar os tipos de dados e direcionamentos de pesquisas, os quais compõem a etapa de coleta e aquisição de informação. Isso é ilustrado na FIGURA 10, apresentada na próxima página, na qual se assinala que o conteúdo disponível em fontes informacionais tem a possibilidade de estar estruturado ou não-estruturado, e que as pesquisas de marketing podem enfatizar a obtenção de dados específicos e inéditos relacionados ao público interno e/ou ao público-alvo, constituindo-se, assim como complemento à FIGURA 9, anteriormente ilustrada na página 51.

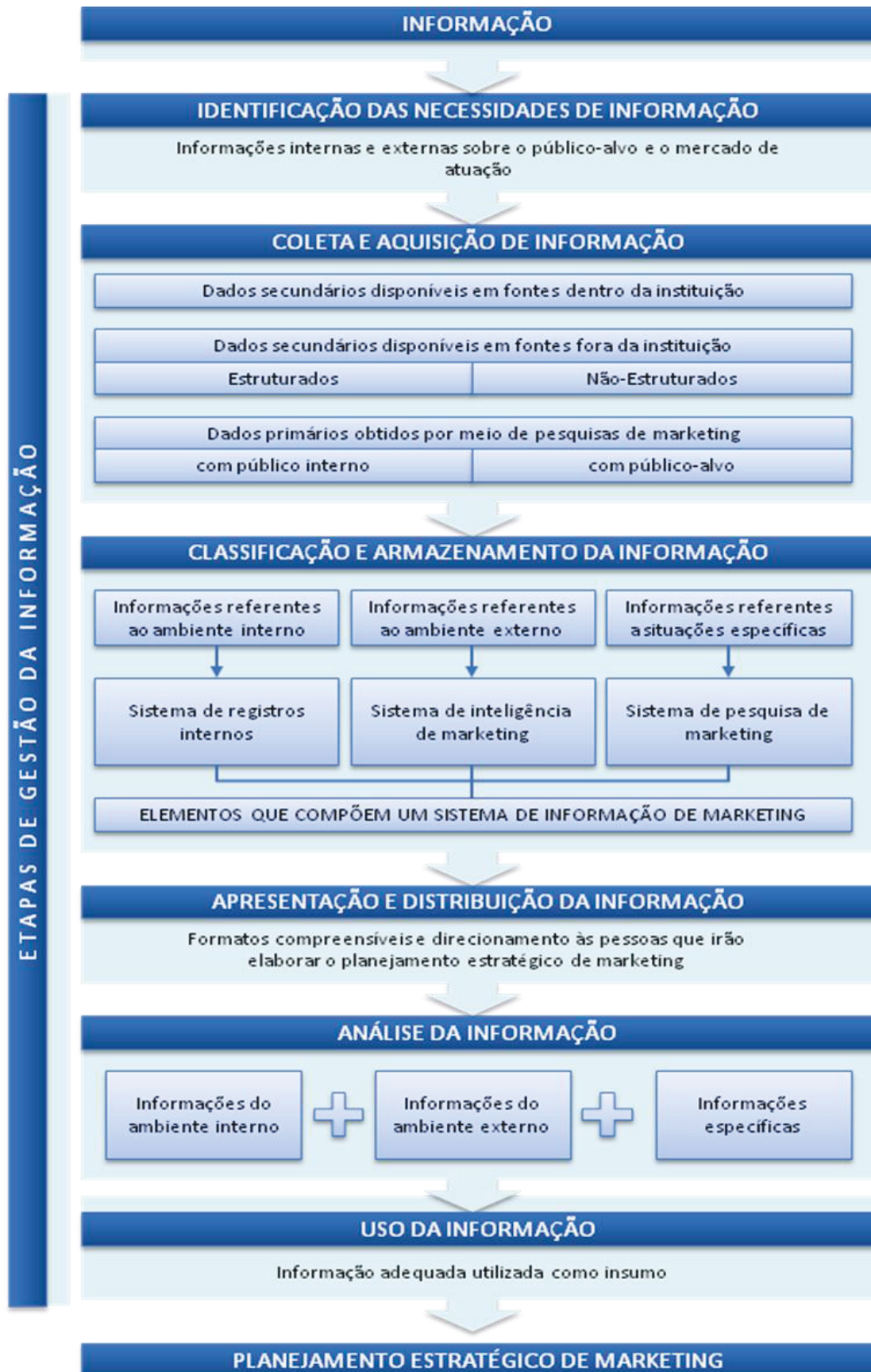


FIGURA 10 - MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO, COMPLEMENTADO, PERTINENTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE IES PRIVADAS
FONTE: O autor (2010) com base em McGee e Prusak (2003), e Kotler e Fox (1994)

A classificação e armazenamento, realizados nas instituições, seguem a mesma linha do modelo, em que as informações são categorizadas segundo o conteúdo a que se referem, pois ainda que sejam mantidas em uma mesma base de dados, elas são diferenciadas entre conteúdos inerentes ao ambiente interno, a inteligência de marketing (ambiente externo), e aqueles obtidos por meio de pesquisas de marketing. O que distingue essa atividade entre uma instituição e outra é o setor que a realiza, sendo, geralmente, o mesmo que efetua a coleta. Tal responsabilidade pertence, na PUC, a diretoria geral de marketing da APC. Na UP, isso é efetuado pela Pró-reitoria de Avaliação e Pesquisa, ao passo que na UNIFAE essa tarefa cabe ao departamento de marketing.

Visualiza-se na prática, assim como na proposição, a necessidade de apresentar os dados, os quais foram classificados e armazenados, em formatos que possibilitem um fácil e ágil entendimento por aqueles que irão analisá-los.

A elaboração de gráficos e tabelas, assim como relatórios textuais, são elementos utilizados pelas instituições para apresentação dos dados, os quais são disseminados em formato digital, chegando aos responsáveis pela análise através do acesso a um *software* inerente ao Sistema de Informação de Marketing (SIM), no qual a exigência de digitação de um *login* e senha, individuais, garantem a confidencialidade. Cabe destacar que, a disseminação de conteúdos impressos também é realizada, sendo a distribuição dos mesmos feita de maneira restrita e direcionada.

De posse das informações, os profissionais que integram a equipe de marketing, no que se refere a UP e UNIFACE, e conjuntamente a Escola de Negócios, no caso da PUC, realizam a análise informacional, correlacionando o conjunto de dados do ambiente interno com os relativos ao ambiente externo, mais as informações específicas oriundas da pesquisa de marketing. Após esse processo analítico, a informação é utilizada como base para o planejamento.

O estudo efetuado permite observar que as três instituições fazem uso de conteúdos essencialmente parecidos, obtidos por meio de fontes e ferramentas equivalentes ou semelhantes, caracterizados e analisados de modos similares, ou seja, realizam um processo de gestão da informação que se enquadra na proposição elaborada a partir da literatura, revelando a existência de consonância entre a teoria e a prática, para convergir em um modelo, com complementações, visualizado como adequado às instituições de ensino superior privadas.

Inferese, assim, que a contribuição do gerenciamento informacional está centrada na realização de ações específicas destinadas a gerar informações pertinentes, relevantes, na quantidade adequada, condizentes com os propósitos estabelecidos e que se constituem como insumo para o planejamento estratégico de marketing.

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Embora se acredite que o modelo organizado seja passível de ser utilizado por empresas de caráter geral, tal análise não foi alvo deste estudo, o qual se limitou a investigar as três instituições selecionadas, restringindo-se a categorizá-las de acordo com seu aspecto administrativo, ou seja, como instituições de ensino superior privadas, as quais encontram-se localizadas na capital paranaense.

Sugere-se, portanto, que em trabalhos futuros sejam efetuados estudos em outras instituições, de localidades e níveis de ensino diferentes ao que foi averiguado, além de outros setores de negócios, tanto públicos quanto privados, permitindo identificar novas aplicações para o modelo desenvolvido, de modo que isso gere mais conhecimento acerca dessa temática e auxilie a atuação gerencial no mercado competitivo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dados do Ministério da Educação apontam para a expansão do mercado educacional e aumento do número de instituições de ensino superior privadas em todo país, as quais, preocupadas com essa realidade, têm buscado adotar técnicas de marketing destinadas a manter sua sobrevivência e competitividade.

Para tanto, essas instituições também passaram a se preocupar em obter e utilizar conteúdos informacionais relevantes e condizentes com seu contexto, o que levou esta pesquisa a investigar a contribuição da gestão da informação para o processo de planejamento estratégico de marketing pertinente ao ensino superior privado.

A partir do objetivo inicial de buscar na literatura estudos que englobam esta temática, pode-se avaliar considerações de diferentes autores e estabelecer relações entre a informação e suas formas de gerenciamento, com o marketing e suas ações estratégicas voltadas ao âmbito educacional, averiguando, ainda, como isso se insere na educação superior brasileira.

Apontada como elemento capaz de reduzir incertezas e gerar vantagem competitiva, a informação proporciona benefícios se utilizada de maneira correta, no momento adequado e para os objetivos certos, ou seja, ela precisa ser alvo de uma clara definição de necessidades, passando à coleta, armazenagem, e distribuição para efetivo uso, caracterizando, assim, um processo de gerenciamento informacional.

Esse processo de gestão se inter-relaciona ao marketing, pois este se fundamenta na identificação e uso de conteúdos, focados em um público e mercado específico, para compreender necessidades e atender a demanda existente. A análise ambiental, que exige a coleta e avaliação de dados relativos ao ambiente interno e externo de determinada organização, é a base do processo de planejamento estratégico, o qual passou a ser realizado nos últimos anos com maior ênfase pelas instituições educacionais de caráter privado.

Embora existam críticos que considerem os aspectos mercadológicos incompatíveis com a função das instituições de ensino, torna-se clara a necessidade de adotar uma postura voltada ao marketing educacional, o qual se pauta em obter conhecimento do público-alvo e planejar ações adequadas à prestação de serviço.

Isso se deve, principalmente, a observância da acentuada concorrência verificada por meio de relatórios oficiais do MEC, os quais demonstram que entre o período de 2002 a 2008 houve um aumento de 39,8% no número de instituições de ensino superior privadas em todo o Brasil, estando, do montante total, 47 unidades localizadas em Curitiba.

A reflexão acerca dos dados e conceitos, discutidos de forma integrada na revisão de literatura, levaram a proposição de um modelo que une, conjuntamente com outros autores, as concepções de Kotler e Fox (1994), a respeito do marketing para instituições de ensino, e McGee e Prusak (2003), no que se refere ao gerenciamento informacional. Tal conjunção possibilitou elencar a identificação de necessidades, a coleta e aquisição, a classificação e armazenamento, a apresentação e distribuição, e a análise e uso da informação – com o foco voltado ao contexto interno, externo e de investigação específica inerente ao ambiente de atuação - como ações norteadoras que podem contribuir para o processo de planejamento estratégico de marketing.

Mais do que a proposição teórica, o objetivo estendeu-se em averiguar o enquadramento da literatura com a realidade do Centro Universitário Franciscano do Paraná, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, e da Universidade Positivo, instituições estas localizadas na capital paranaense e selecionadas devido seu nível de excelência de ensino e grande número de discentes matriculados.

A pesquisa realizada nesses ambientes educacionais possibilitou observar que as atividades desenvolvidas na prática enquadram-se nos elementos assinalados na teoria, denotando a existência de consonância entre ambos os aspectos. Tal análise fundamentou a complementação do modelo de gerenciamento informacional, levando a pontuá-lo como adequado aos propósitos estabelecidos.

Considera-se, portanto, que o objetivo de investigar a contribuição da gestão da informação no processo de planejamento estratégico de marketing de instituições de ensino superior privadas foi plenamente atingido, pois o aporte teórico e a averiguação da prática possibilitaram demonstrar que, nesse contexto, o uso do conteúdo informacional, devidamente gerenciado a partir de um conjunto de ações específicas, é essencial ao ato de planejar.

Dessa forma, o estudo realizado neste trabalho de conclusão de curso revela ter aplicação acadêmica, pois discorre sobre um assunto ainda pouco explorado, ou seja, a conjunção entre elementos da gestão da informação e do

marketing educacional, gerando esclarecimentos relativos a essas áreas e contribuindo, cientificamente, para demonstrar a complementaridade existente entre elas.

Além do âmbito científico, a aplicabilidade estende-se ao campo empresarial, visto que o modelo resultante das pesquisas pode ser utilizado por IES privadas, e possivelmente por outras organizações, na obtenção de informações que fundamentem o processo de planejamento estratégico de marketing.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, E. B. Marketing educacional para escolas de nível superior. In: LAS CASAS, A. **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 92-114.

ALFINO, S.; GRANEMANN, S. R. **Escolha de uma IES em função da utilidade do usuário potencial** – o Estudante. In: ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior. São Paulo: Atlas, 2003, p. 93-103.

ALFINO, S.; TORRES, C. V. Comportamento do consumidor e as instituições de ensino superior. In: LAS CASAS, A. **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 232-255.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual interativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

AMARAL, S. A. do. **Marketing na ciência da informação**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Resource library. AMA Publications. Definition of marketing. Aprovado em 2007. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>>. Acesso em: 25/05/2010.

ANDRADE, M. M de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BARROS, M.; TENÓRIO, R. **Esboço de uma teoria substantiva da informação**. In: TENÓRIO, R. M. Informação & Gestão. Salvador: UNIFACS, 1999, p. 17-63.

BASTOS FILHO, W. Z. O marketing na administração educacional. **CienFico**, ano IV, v. I, Salvador, janeiro-junho, 2004. Disponível em: <http://www.frb.br/ciente/Imprensa/ADM/O%20MKT%20para%20ADM%20Educacional%20-%20Modelo%20Final%20_Rev.%20RC%2005.05.pdf>. Acesso em: 23/03/2010.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e auto desempenho nas organizações. São Paulo : Atlas, 2008.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BITTENCOURT, J. C. A gestão da informação no marketing. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BOAS, R. V. **The campus experience**: marketing para instituições de ensino. São Paulo: Summus, 2008.

BRAVIN, F. H. D. A. **Comunicação do posicionamento de marketing das instituições de ensino superior**. 259 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05022010-114700/>>. Acesso em: 15/03/2010

BRITTO, E. M. de O. Pesquisa de marketing para instituições de ensino. In: LAS CASAS, A. **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 171-188.

BRITTO, E. M. de O.; GARCIA, M. T. Importância do preço como variável no marketing educacional. In: LAS CASAS, A. **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 151-170.

BRONNEMANN, M. R.; SILVEIRA, A. **Marketing em instituições de ensino superior**: a promoção do processo seletivo. 2002. Disponível em: <http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/BRONNEMANN.pdf>. Acesso em: 30/04/2010.

CAMARGO, A. C. de. **O desafio da informação**: no marketing da comunicação. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1983.

CARVALHO, B. G. **Marketing educacional**: como manter e conquistar mais alunos. 2ª ed., São Paulo: Alabama, 2001.

CARVALHO, G. M. R. de.; TAVARES, M. da S. **Informação & conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, M. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e controle. São Paulo: Atlas, 1986.

COLOMBO, S. S. *et al.* **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 6. ed. São Paulo: Futura, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto alegre: Artmed, 2006.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARAH, O. E.; GIULIANI, A. C. BÉRGAMO, F. A lealdade no contexto do mercado da educação superior. **Revista das Faculdades Adventistas da Bahia**, Cachoeira, v. 2, n. 1, 2007. Disponível:
<<http://www.iaenevirtual.com.br/formadores/index.php/formadores/article/view/13/12>>. Acesso em: 05/04/2010.

FARIA, S. E. Aplicação do composto de marketing nas instituições de ensino superior. **VI SemeAD**, 2002. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/.../002Mkt%20%20A%20Aplica%E7ao%20do%20Marketing%20Composto.doc>. Acesso em: 07/03/2010.

FERRELL, O. C. *et al.* **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GALVÃO, C. **Comunicação de marketing**: as estratégias utilizadas pelas instituições de ensino superior. 2008. Disponível em: <<http://www.uniritter.edu.br/w2/letras/palavora/arquivos/5%20%20Artigo%20Christofer%20Galvao.pdf>>. Acesso em: 18/04/2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed., São Paulo: 2009.

GOMES, G.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. **Marketing estratégico nas instituições de ensino superior do vale do Itajaí, SC, Brasil**. 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/374_374_SEGET_2008_arq.pdf>. Acesso em: 20/03/2010.

HITT, M. A; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Estatísticas do IGC**. Ministério da Educação: Brasília, consulta 2008 atualizada em 28/10/2010. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/areaigc/>>. Acesso em: 01/11/2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Resumo técnico** – censo da educação superior 2008 (dados preliminares). Ministério da Educação: Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/censo/2008/Censo_Superior_2008_Resumo_Tecnico.pdf>. Acesso em: 25/04/2010.

JAMBEIRO, O; SILVA, H. P. da. A informação e suas profissões: a sobrevivência ao alcance de todos. **DataGramaZero** – Revista de Ciência da Informação, v.5 n.4 ago/04.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L.; LAS CASAS, J. L. Como desenvolver serviços de maior valor. In: LAS CASAS, A. **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 20-36.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília, DF : Briquet de Lemos, 1996.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANES, J. M. **Marketing para instituciones educativas**. Barcelona: Ediciones Granica, 1997.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 09, nº1, janeiro/março 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTIN, S. W. **As estratégias de marketing e de comunicação utilizadas na educação a distância**. 252 f. Dissertação (Mestrado em comunicação social) - Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2005.

MARTINS, J. M. D.; TEIXEIRA, L. A. A.; SILVA, J. T. M. Marketing Educacional: uma análise de atributos e posicionamento de instituições de ensino. **Revista ADM.MADE**, ano 9, v.13, n., p.57-75, janeiro/abril, 2009.disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/12/22>>. Acesso em: 12/04/2010.

MCCARTHY, E. J. **Marketing básico**: uma visão gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MCCARTHY, E. J. **Essentials of marketing**. Homewood: Irwin, 1982.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus.

MIRANDA, C. M. S.; DOMINGUES, M. J. C. de S. Razões para escolha de uma IES: uma abordagem sobre o perfil sócio-econômico de alunos interessados em cursar administração. **XVII ENANGRAD**. São Luís do Maranhão, 27 a 30 de agosto de 2006. Disponível em:
<http://home.furb.br/mariadomingues/artigos/XVII_ENANGRAD_2006/Razoes_para_Escolha_de_Uma_IES.pdf>. Acesso em: 25/03/2010.

MOREIRA, R. Marketing para escolas de ensino fundamental e médio. In: LAS CASAS, A. **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 63-89.

NUNES, G. *et al.* Emergência de marketing nas instituições de ensino superior: um estudo exploratório. **GlobADVANTAGE** – Center of research in international business & Strategy, 2008. Disponível em:
<http://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/34/1/Working_paper%2017_globadvantage.pdf>. Acesso em: 03/04/2010.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado da metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed., São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PARENTE, J. G. O sistema de informação de marketing e a pesquisa de marketing. In: DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 361-394.

PERFEITO, J. *et al.* **Marketing em instituições privadas de ensino superior**: fatores influenciadores na atratividade dos cursos de administração, 2004. Disponível em:
<www.marciobecker.adm.br/.../FatoresInfluenciadoresnaAtratividadeDosCursosdeAdministracao.doc>. Acesso em: 08/05/2010.

PESTANA, A. **Gestão e educação** – uma empresa chamada escola. São Paulo: Catedral das letras, 2003.

PONJUAN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: princípios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PSILLAKIS, H. M. Estratégias mercadológicas. In: DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 441-474.

RAPOSO, A. B. **As estratégias de marketing aplicadas nas instituições de ensino superior do maranhão**: Estudo de caso da universidade estadual do Maranhão. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de pós-graduação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0569.pdf>>. Acesso em 07/05/2010.

REIS, A. R. Estratégia de marketing nas instituições privadas de ensino superior. **Domus On Line**: ver. Teor. Pol. Soc. Ciudad., salvador, v. 2, n. , p. 21-45, jan/jun. 2005. Disponível em: <http://www.fbb.br/downloads/domus2_ribas.pdf>. Acesso em: 12/05/2010.

RICHERS, R. **O que é marketing**. 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

ROCHA, C. H.; GRANEMANN, Sérgio. R. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, J. C. **Grandes temas de marketing**. Fortaleza: Editora de Ponta, 2001.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SCHEWE, C. D. **Marketing**: conceitos, casos e aplicações. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

SILVA, R. A. **Reflexões sobre o marketing educacional nos tempos da educação a distância**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) - Centro Universitário Claretiano. Batatais, 2008. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000592.pdf>>. Acesso em: 25/04/2010.

SORDI, J. O. de. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementariedade. In _____. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília : IBICT : UNESCO, 2006.

TREVISAN, R. M. Marketing em instituições educacionais. **Revista PEC**, Curitiba, v.2, n.1 p-93-103, jul. 2001 – jul. 2002. Disponível em: <www.bomjesus.br/publicacoes/pdf/revista.../marketing_em_instituicoes.pdf> Acesso em: 10/05/2010.

VIEGAS, A. H.; TITTANEGRO, P. A. O cliente nas instituições de ensino. In: LAS CASAS, A. **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 131-150.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A	– PROTOCOLO DE PESQUISA UTILIZADO NA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS POR PAUTAS: VERSÃO ENTREGUE AO ENTREVISTADO.....	89
APÊNDICE B	– PROTOCOLO DE PESQUISA UTILIZADO NA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS POR PAUTAS: VERSÃO UTILIZADA PELO ENTREVISTADOR.....	90
APÊNDICE C	– <i>RANKING</i> DAS CINCO IES PRIVADAS LOCALIZADAS EM CURITIBA - PR COM MAIOR ÍNDICE GERAL DE CURSO (IGC) CONTÍNUO.....	92
APÊNDICE D	– AUTORIZAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DO NOME DAS IES SELECIONADAS E DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS POR MEIO DE ENTREVISTAS.....	93

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA UTILIZADO NA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS POR PAUTAS: VERSÃO ENTREGUE AO ENTREVISTADO

PROTOCOLO DE PESQUISA				
OBJETIVO	Investigar a contribuição da gestão da informação no planejamento estratégico de marketing			
TECNICA UTILIZADA	Pesquisa por pautas			
INSTITUIÇÃO		LOCALIZAÇÃO	Curitiba – PR	
UNIDADE DE ANÁLISE		DATA		
NOME DO ENTREVISTADOR	Florindo Rhaoni Picoli			
NOME DO ENTREVISTADO		CARGO QUE OCUPA		

PAUTAS EXPOSTAS AO ENTREVISTADO	
1	<p>CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO</p> <p>Assuntos a serem explorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ público atendido; ▪ quantidade de alunos e professores; ▪ principais concorrentes; ▪ missão; ▪ objetivos e perspectivas da instituição.
2	<p>MARKETING EDUCACIONAL</p> <p>Assuntos a serem explorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ data de início das atividades de marketing; ▪ forma que o setor está estruturado; ▪ membros que atuam no setor; ▪ atribuições; ▪ formação profissional;
3	<p>GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING</p> <p>Assuntos a serem explorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação das necessidades de informação; ▪ Coleta e aquisição de informação; ▪ Classificação e armazenamento de informação; ▪ Apresentação e distribuição da informação; ▪ Análise e uso da informação.

APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA UTILIZADO NA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS POR PAUTAS: VERSÃO UTILIZADA PELO ENTREVISTADOR

PROTOCOLO DE PESQUISA				
OBJETIVO	Investigar a contribuição da gestão da informação no planejamento estratégico de marketing			
TECNICA UTILIZADA	Pesquisa por pautas			
INSTITUIÇÃO		LOCALIZAÇÃO	Curitiba – PR	
UNIDADE DE ANÁLISE		DATA		
NOME DO ENTREVISTADOR	Florindo Rhaoni Picoli			
NOME DO ENTREVISTADO		CARGO QUE OCUPA		

PAUTAS EXPOSTAS AO ENTREVISTADO	QUESTIONAMENTOS DO ENTREVISTADOR A SEREM IDENTIFICADOS A PARTIR DOS ASSUNTOS EXPLORADOS NAS PAUTAS
<p>1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO</p> <p>Assuntos a serem explorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ público atendido; ▪ quantidade de alunos e professores; ▪ principais concorrentes; ▪ missão; ▪ objetivos e perspectivas da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais são os aspectos referentes a: <ul style="list-style-type: none"> a) público atendido; b) quantidade de alunos e professores; b) principais concorrentes; c) missão; d) objetivos e perspectivas da instituição.
<p>2 MARKETING EDUCACIONAL</p> <p>Assuntos a serem explorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ data de início das atividades de marketing; ▪ forma que o setor está estruturado; ▪ membros que atuam no setor; ▪ atribuições; ▪ formação profissional; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando a instituição começou a adotar técnicas de marketing educacional? ▪ Como o departamento de marketing está estruturado e como ocorre sua inter-relação com os outros setores? ▪ Quantos são os membros que atuam no departamento de marketing e quais são as atribuições de cada membro? ▪ Qual a formação dos profissionais que atuam no departamento de marketing?

PAUTAS EXPOSTAS AO ENTREVISTADO	QUESTIONAMENTOS DO ENTREVISTADOR A SEREM IDENTIFICADOS A PARTIR DOS ASSUNTOS EXPLORADOS NAS PAUTAS
<p>3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING</p> <p>Assuntos a serem explorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação das necessidades de informação; ▪ Coleta e aquisição de informação; ▪ Classificação e armazenamento de informação; ▪ Apresentação e distribuição da informação; ▪ Análise e uso da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que tipo de informações são consideradas necessárias para realizar o planejamento estratégico de marketing? Que tipo de informações internas são necessárias? Que tipo de informações externas são necessárias? Que tipo de informações específicas (não disponíveis no ambiente interno ou externo e que precisam ser descobertas por meio de pesquisas de marketing) são necessárias? ▪ Uma vez definidas as informações necessárias, como é feita a coleta e aquisição das mesmas? Quem realiza este processo? Quais são as fontes internas utilizadas? Quais são as fontes externas utilizadas? São realizadas pesquisas de marketing? Que tipo de pesquisas são realizadas? ▪ Uma vez coletas as informações, como elas são classificadas? Quem realiza a classificação? Onde elas são armazenadas? Existe uma separação entre informações relativas ao ambiente interno, ambiente externo e informações específicas (obtidas por meio de pesquisas de marketing)? É utilizado um sistema de informação de marketing? Como ele está estruturado? ▪ Uma vez classificadas e armazenadas, em que formatos as informações são apresentadas? Como é realizada a distribuição das mesmas para que a(s) pessoa(s) responsável(is) pelo planejamento estratégico de marketing faça(m) a análise e uso? Como é viabilizado este acesso às informações e quem é, ou são, a(s) pessoa(s) responsável(is) por analisá-las e utilizá-las no planejamento? ▪ De que forma é realizada a análise da informação para efetivo uso no planejamento estratégico de marketing? Que tipo de informações são analisadas? São utilizadas informações sobre o ambiente interno? São utilizadas informações sobre o ambiente externo? São utilizadas informações específicas obtidas por meio de pesquisas de marketing? Estas informações são avaliadas individualmente, de acordo com a categoria, ou de forma conjunta e co-relacionada? ▪ Qual a qualificação ou termo pode ser atribuído ao uso da informação, devidamente gerenciada, para denotar a contribuição que ela exerce no planejamento estratégico de marketing?

APÊNDICE C – *RANKING* DAS CINCO IES PRIVADAS LOCALIZADAS EM CURITIBA - PR COM MAIOR ÍNDICE GERAL DE CURSO (IGC) CONTÍNUO

IES	SIGLA	IGC contínuo*	Quantidade de discentes matriculados**
CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO DO PARANÁ	UNIFAE	338	7 mil
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO COMERCIAL E MARKETING	ESIC	332	400
INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR PEQUENO PRÍNCIPE	IESPP	310	550
UNIVERSIDADE POSITIVO	UP	288	13 mil
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ	PUCPR	278	14 mil

* Dados obtidos na base oficial do INEP referentes ao IGC 2008 com atualização realizada em 28/10/2010.

** Número aproximado, fornecido pelo setor de gestão de pessoas das instituições, referente somente a *campi* situados na cidade de Curitiba – Paraná.

APÊNDICE D – AUTORIZAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DO NOME DAS IES SELECIONADAS E DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS POR MEIO DE ENTREVISTAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO



AUTORIZAÇÃO

Eu **CARLOS AUGUSTO CANDEO FONTANINI** que ocupo o cargo de **DECANO DA ESCOLA DE NEGÓCIOS** da Pontifícia Universidade Católica do Paraná autorizo a utilização do nome dessa Instituição de Ensino Superior, assim como dos dados sobre o mesma concedidos por meio de entrevista, no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do graduando Florindo Rhaoni Picoli, matriculado sob o número 20071881 no curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

Declaro-me ciente de que o referido TCC será de domínio público, devido a característica da Universidade na qual está sendo desenvolvido, podendo ser consultado de forma impressa e/ou eletrônica.

Curitiba, 26 de novembro de 2010.

Assinatura

Departamento de Ciência e Gestão da Informação - DECIGI
(41)3360-4420 - decigi@ufpr.br
Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFPR
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - 1º and - Jardim Botânico
CEP 80210-170 Curitiba – PR



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO



AUTORIZAÇÃO

Eu **TAMARA PEREIRA** que ocupo o cargo de **DIRETORA DE MARKETING**, da Universidade Positivo (UP) autorizo a utilização do nome dessa Instituição de Ensino Superior, assim como dos dados sobre o mesmo concedidos por meio de entrevista, no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do graduando Florindo Rhaoni Picoli, matriculado sob o número 20071881 no curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

Declaro-me ciente de que o referido TCC será de domínio público, devido a característica da Universidade na qual está sendo desenvolvido, podendo ser consultado de forma impressa e/ou eletrônica.

Curitiba, 08 de novembro de 2010.


Assinatura

Departamento de Ciência e Gestão da Informação - DECIGI
(41)3360-4420 - decigi@ufpr.br
Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFPR
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - 1º and - Jardim Botânico
CEP 80210-170 Curitiba - PR



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO



AUTORIZAÇÃO

Eu **ERIKA LIMA HERKENTTOFF**, que ocupo o cargo de **GESTORA DE MARKETING**, do Centro Universitário Franciscano do Paraná (UNIFAE), autorizo o a utilização do nome dessa Instituição de Ensino Superior, assim como dos dados sobre o mesma concedidos por meio de entrevista, no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do graduando Florindo Rhaoni Picoli, matriculado sob o número 20071881 no curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

Declaro-me ciente de que o referido TCC será de domínio público, devido a característica da Universidade na qual está sendo desenvolvido, podendo ser consultado de forma impressa e/ou eletrônica.

Curitiba, 08 de novembro de 2010.


Assinatura

ASSOCIAÇÃO FRANCISCANA DE
SEMINÓRIOS SENHOR BOM JESUS

Departamento de Ciência e Gestão da Informação - DECIGI
(41)3360-4420 - decigi@ufpr.br
Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFPR
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - 1º and - Jardim Botânico
CEP 80210-170 Curitiba - PR